McKinsey&Company

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE
MCKINSEY & COMPAGNIE CANADA

LE POUVOIR DE LA PARITÉ : PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CANADA

JUIN 2017

LE MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

Depuis sa création il y a 25 ans, le McKinsey Global Institute (MGI) s'emploie à mieux comprendre l'évolution de l'économie mondiale. En tant que centre de recherche en commerce et en économie de McKinsey & Compagnie, le MGI a pour vocation de présenter aux chefs de file des secteurs commercial, public et social des faits et des observations sur lesquels ils peuvent fonder leurs décisions stratégiques et de gestion. Dans son *Global Think Tank Index* (répertoire des groupes de réflexion dans le monde) de 2015, le Lauder Institute de l'Université de Pennsylvanie a classé le MGI au premier rang des groupes de réflexion privés mondiaux.

Aux fins de ses recherches, le MGI combine les disciplines de l'économie et de la gestion, s'appuyant sur les outils d'analyse économique et les réflexions de leaders du monde des affaires. Sa méthodologie, qui va de la micro à la macroanalyse, consiste à examiner les tendances à une échelle microéconomique afin de mieux comprendre l'ensemble des forces macroéconomiques qui influent sur les stratégies des entreprises et les politiques publiques. Les analyses du MGI ont à ce jour porté sur plus de 20 pays et 30 secteurs d'activité.

Les programmes de recherche du MGI sont financés par les associés de McKinsey & Compagnie; ils ne sont mandatés par aucune entreprise, aucun gouvernement ni aucune autre institution. Pour obtenir plus de renseignements sur le MGI, ou pour télécharger ses rapports, veuillez consulter le site www.mckinsey.com/mgi.

En collaboration avec McKinsey & Compagnie

McKinsey & Compagnie est une firme mondiale de conseil en gestion fermement engagée à aider les institutions des secteurs privé, public et social à connaître un succès durable. Depuis plus de huit décennies, notre principal objectif est d'agir à titre de conseiller de confiance auprès de nos clients. Grâce à nos experts-conseils répartis dans 124 villes et 63 pays, nous offrons à nos clients une expertise inégalée dans toutes les grandes industries et fonctions de gestion, partout dans le monde. Nous travaillons en étroite collaboration avec des équipes de tous les niveaux au sein des organisations afin d'élaborer des stratégies efficaces, de mobiliser les effectifs pour assurer le changement, de renforcer les compétences et de faciliter la mise en place de processus de transformation fructueux et d'améliorations durables.

McKinsey & Compagnie Canada est profondément ancrée dans le paysage socioéconomique du pays et possède des bureaux à Toronto, Montréal, Calgary et Vancouver.

McKinsey & Compagnie : Égalité entre les sexes

Au cours des dix dernières années, McKinsey s'est engagée de façon soutenue à mener des recherches et à rédiger des rapports sur l'égalité entre les sexes. Depuis 2007, la série de recherches *Women Matter* effectuées par McKinsey étudie le rôle des femmes au travail dans le monde entier. En 2015 et 2016, McKinsey a publié avec l'organisme LeanIn.Org des rapports de recherche sur les femmes au travail dans le cadre d'un partenariat de cinq ans visant à mener une étude complète sur la situation des femmes dans les entreprises américaines. À l'automne 2015, le MGI a publié un rapport mondial intitulé *The power of parity : How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth* (Le pouvoir de la parité : comment la progression de l'égalité hommes-femmes peut ajouter 12 mille milliards de dollars à la croissance mondiale) sur les avantages économiques de la promotion de l'égalité hommes-femmes dans 95 pays.

Le présent rapport canadien s'appuie sur le rapport *The power of parity* du MGI, sur les recherches menées dans le cadre de la série d'études *Women Matter* de McKinsey, ainsi que sur des recherches et une analyse complètes axées sur le Canada.

McKinsey & Compagnie © Tous droits réservés 2017

LE POUVOIR DE LA PARITÉ : PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CANADA

JUIN 2017

Sandrine Devillard | Montréal
Tiffany Vogel | Toronto
Andrew Pickersgill | Toronto
Anu Madgavkar | Mumbai
Tracy Nowski | Washington, D.C.
Mekala Krishnan | Boston
Tina Pan | Toronto
Dania Kechrid | Toronto

© Getty Images

PRÉFACE

Au cours des dix dernières années, McKinsey s'est engagée de façon soutenue à mener des recherches et à rédiger des rapports sur l'égalité entre les sexes et la mixité. Depuis 2007, McKinsey a montré, dans les rapports de recherche *Women Matter*, la nécessité d'assurer une plus grande représentation des femmes dans les postes de haute direction et a étudié des façons concrètes de modifier les attitudes vis-à-vis des femmes dans les entreprises. Le défi de la croissance inclusive est un thème que le MGI a abordé dans de nombreux rapports, et l'inégalité entre les sexes est un élément important de ce tableau. Dans le cadre de l'initiative *HeforShe* (Lui pour elle) des Nations Unies et du *30% Club*, McKinsey s'est également engagée publiquement à atteindre, au cours des cinq prochaines années, des objectifs ambitieux en matière d'égalité des sexes. Dominic Barton, directeur général mondial de McKinsey, est l'un des 47 présidents de conseil d'administration et de PDG américains qui se sont publiquement engagés à assurer une plus grande égalité entre les sexes à tous les échelons de leurs organisations. McKinsey mène plusieurs initiatives avec ONU Femmes et LeanIn.Org et a mis en place divers programmes internes pour faire avancer cette problématique. En 2015 et 2016, McKinsey a publié avec LeanIn.Org des rapports de recherche sur les femmes au travail dans le cadre d'un partenariat de cinq ans visant à mener une étude sur la représentation féminine dans les entreprises américaines.

L'inégalité hommes-femmes est un enjeu humain pressant qui a également des répercussions majeures sur le travail, la productivité, la croissance du PIB et l'inégalité. En septembre 2015, le MGI a publié un rapport mondial intitulé *The power of parity : How advancing gender equality can add $12 trillion to global growth*, afin d'étudier le potentiel économique de la parité entre les sexes et de cartographier les écarts entre les sexes dans différents pays. En 2015 et 2016, le MGI a publié des études approfondies sur l'inégalité entre les sexes en Inde, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le présent rapport s'appuie sur les résultats de recherche de la série de rapports *Women Matter* de McKinsey et du rapport *The power of parity* du MGI, précisant les efforts qui doivent être faits pour accroître l'égalité entre les sexes dans une économie canadienne en pleine évolution, ainsi que les besoins futurs en matière de productivité et de croissance. Bien que le Canada ait fait d'importants progrès dans l'amélioration des perspectives sociales et économiques des femmes, la suppression de certaines inégalités dans le milieu professionnel et social constitue toujours un enjeu. En analysant ce problème au Canada, nous espérons aider les chefs d'entreprise à paver la voie à une plus grande mixité au sein de leurs organisations, et soutenir tous les intervenants, y compris les décideurs, dans leurs efforts pour mettre en place des interventions efficaces afin de promouvoir une croissance équitable et une prospérité générale.

Au cours des recherches menées pour cette étude, nous avons réalisé une enquête sur la mixité au travail dans des entreprises dont le siège social se situait au Canada : 69 entreprises, représentant plus de 470 000 employés, ont transmis des données sur leur bassin de talents, et 68 entreprises cumulant plus de 520 000 employés ont répondu à une enquête sur les pratiques liées aux ressources humaines. Au sein des entreprises participantes, plus de 3 000 employés ont également répondu à une enquête visant à analyser leurs expériences concernant l'égalité entre les sexes, les possibilités d'emploi, la carrière et l'équilibre travail-vie personnelle. Pour comparer et corroborer ces résultats, nous avons également réalisé l'enquête sur l'expérience des employés auprès de 1 000 Canadiens adultes dans l'ensemble de la population. Nous voudrions remercier ces entreprises et ces personnes d'avoir participé à l'étude. Les renseignements et les commentaires qu'elles nous ont transmis offrent de nouvelles perspectives sur la situation des Canadiennes au travail et les mesures que les entreprises peuvent prendre pour garantir l'égalité entre les sexes. Nous tenons à remercier en particulier la Young Presidents' Organization (YPO) du Canada qui a facilité l'enquête auprès de ses membres. Nous remercions également la Dre Marianne Cooper et la Dre Ellen Konar de LeanIn.Org, qui ont élaboré l'enquête sur l'expérience des employés avec Alexis Krivkovich

et Lareina Yee, tous deux associés de McKinsey & Compagnie, dans le cadre de l'initiative *Women in the Workplace* (Femmes au travail) de McKinsey.

Cette recherche a été dirigée par Sandrine Devillard, associée senior au bureau de Montréal, Tiffany Vogel, directrice de projets au bureau de Toronto et Andrew Pickersgill, associé directeur de McKinsey & Compagnie Canada. Anu Madgavkar, associée du MGI à Mumbai, Tracy Nowski, directrice de projets à Washington, D.C. et Mekala Krishnan, consultante basée à Stamford, ont agi à titre de ressources-conseils sur les travaux. L'équipe de projet comprenait des consultants de notre bureau de Toronto : Katharine Berger, Darren Cole, Dania Kechrid, Tina Pan, Kate Riley et Alicia Sikiric.

Nous souhaitons remercier l'ensemble de nos associés canadiens d'avoir dirigé les activités de sensibilisation des entreprises pour cette étude. Nous avons également reçu de précieux conseils de la part de Kweilin Ellingrud, associée de notre bureau Minneapolis et d'Andrea Yandreski, vice-présidente principale de McKinsey RTS à Toronto. De nombreux experts-conseils, comme Anais Gohl, Julie Norseen et Alix de Zelicourt, ont également contribué à ces travaux. Nous remercions vivement les experts sur la mixité et l'autonomisation économique des femmes qui nous ont communiqué leur point de vue : Janet Bannister, Eytan Bensoussan, Tanya van Biesen, Dre Susan Black, Caroline Codsi, Dr Imogen Coe, Dre Beatrix Dart, Leslie Wood, Jennifer Murtagh, Jennifer Reynolds, Christina Rupsingh, Tina Strehlke et Despina Zanganas.

Nous remercions tout particulièrement les équipes de soutien de McKinsey Canada et du MGI qui nous ont offert une aide précieuse pour mener ces travaux. Nous tenons à remercier les éditeurs suivants pour leur aide : Janet Bush, Jo Coughlin, Jennifer Iles, Tara Murphy et Sarah Smith; Manas Anand, Rajan Garg, Carlos Hernandez et Antonin Machacek du Survey Development Center (centre de mise au point des enquêtes); Rebeca Robboy et Steffi Langner des communications externes et des relations avec les médias; Julie Philpot, directrice de la rédaction et de la production; Marisa Carder, Bryan Culleny, Jason Leder et Margo Shimasaki, concepteurs-graphistes; Claire Fiset, spécialiste en traduction et Sugandh Tibrewal, analyste de données.

Sandrine Devillard
Associée senior, McKinsey & Compagnie Canada
Montréal

Andrew Pickersgil
Associé directeur, McKinsey & Compagnie Canada
Toronto

Jacques Bughin
Directeur, McKinsey Global Institute
Bruxelles

James Manyika
Directeur, McKinsey Global Institute
San Francisco

Jonathan Woetzel
Directeur, McKinsey Global Institute
Shanghai

Juin 2017

© Getty Images

TABLE DES MATIÈRES

En bref

Sommaire Page 1

1. Prendre la mesure du potentiel économique Page 15

2. Cartographier les écarts entre les sexes Page 27

3. Accroître la mixité dans le secteur privé Page 53

4. Faire progresser l'égalité économique et sociale entre hommes et femmes Page 77

Annexe Page 101

EN BREF

LE POUVOIR DE LA PARITÉ : PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CANADA

- Le fait de promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada pourrait augmenter le PIB de 150 milliards de dollars en 2026, soit une augmentation annuelle de la croissance de 0,6 pour cent. Cela représente une hausse de 6 pour cent du PIB prévisionnel actuel au cours de la prochaine décennie et équivaut à ajouter un nouveau secteur de services financiers à l'économie. Chaque province pourrait gagner entre 0,4 et 0,9 pour cent par an, les taux de croissance potentiels les plus élevés étant en Colombie-Britannique, en Ontario, à l'Île-du-Prince-Édouard et au Québec.
- Les leviers de croissance les plus importants sont l'augmentation du nombre de femmes dans les secteurs à forte productivité, comme les secteurs minier et de la technologie, et l'augmentation du taux d'activité des femmes sur le marché du travail, qui passerait de 61 à 64 pour cent. Chacun de ces deux leviers représente un impact de 42 pour cent. Les 16 pour cent restants proviennent d'une augmentation des heures de travail des femmes de 50 minutes par semaine.
- Le Canada est l'un des chefs de file mondiaux en matière d'égalité hommes-femmes. En 2015, à la suite d'une recherche menée dans 95 pays et visant à examiner 15 indicateurs d'égalité dans les milieux professionnel et social, le MGI a classé le Canada parmi les dix premiers pays en ce qui concerne la parité hommes-femmes. Le Canada devance les États-Unis et ne se trouve qu'à quelques places derrière certains pays d'Europe du Nord et de l'Ouest et de l'Océanie. Toutefois, depuis les 20 dernières années, aucun progrès notable n'a été réalisé en matière de parité, et le Canada doit trouver de nouvelles façons de maintenir le rythme. Les données liées à de nombreux indicateurs montrent peu d'amélioration, et d'après les taux actuels, il faudra possiblement de 30 à 180 ans pour combler les écarts entre les sexes.
- Les écarts les plus importants entre hommes et femmes portent sur sept indicateurs : les femmes occupent 35 pour cent des postes de direction et représentent 28 pour cent des diplômés en sciences, technologies, génie et mathématiques (STGM), 23 pour cent des employés dans ces mêmes disciplines, 20 pour cent des propriétaires de petites entreprises et 29 pour cent des représentants politiques élus. Cependant, elles s'acquittent de 64 pour cent des tâches familiales non rémunérées et comptent pour 80 pour cent des chefs de famille monoparentale. Les résultats sont en grande partie les mêmes dans l'ensemble des villes et des provinces et pointent vers des champs d'action prioritaires communs pour la nation et les organisations.
- Les résultats de l'enquête montrent clairement que, dans les entreprises canadiennes, les femmes ont moins de chances que les hommes d'être promues à un échelon supérieur, et ce, à presque toutes les étapes de leur carrière. Le passage du poste de directrice au poste de vice-présidente est particulièrement difficile, et les hommes ont trois fois plus de chances de franchir ce cap que les femmes. La perte de talents féminins le long de l'échelle hiérarchique n'est pas due au manque d'ambition ou à une attrition plus élevée : le pourcentage de femmes souhaitant obtenir un avancement est identique à celui des hommes, et les femmes sont en réalité moins nombreuses que leurs collègues masculins à quitter leur poste.
- Les entreprises doivent adopter un ensemble complet d'initiatives tout en s'attachant à les mettre efficacement en œuvre et en soutenant leurs efforts au fil du temps. Au Canada, les meilleures d'entre elles s'appuient sur cinq grands principes pour faciliter leurs progrès, notamment :

  1. **Aller au-delà d'un engagement verbal vis-à-vis de la mixité en établissant clairement son bien-fondé pour le succès de l'entreprise.** Plus de la moitié des entreprises considèrent la mixité comme l'une de leurs dix principales priorités stratégiques, mais seulement 14 pour cent d'entre elles ont clairement articulé ses avantages commerciaux.
  2. **Fixer des objectifs, en faire un suivi rigoureux, partager les résultats avec les employés et tenir les dirigeants imputables de leur atteinte.** 55 pour cent des entreprises n'ont aucun objectif concernant la représentation des femmes, et 75 pour cent d'entre elles ne font aucun suivi sur le recrutement des femmes ou ne récompensent pas leurs dirigeants pour qu'ils favorisent la mixité.
  3. **Créer des réseaux formels de parrainage pour aider les femmes à gravir les échelons de l'organisation.** Les hommes ont 50 pour cent plus de chances que les femmes d'attribuer leur avancement à un haut dirigeant. Pourtant, 80 pour cent des entreprises n'ont aucun programme de parrainage officiel.
  4. **Faire en sorte que la flexibilité des horaires de travail soit compatible avec l'avancement professionnel.** La plupart des entreprises offrent des congés prolongés ou des postes à temps partiel. Cependant, 58 pour cent des employés croient que le fait de profiter de ces avantages nuira à leur avancement professionnel.
  5. **Sensibiliser les employés et combattre les préjugés inconscients afin de créer un environnement réellement inclusif.** Les femmes ne représentent qu'un quart des hauts dirigeants, mais 80 pour cent des employés pensent que leur entreprise est inclusive.
- L'égalité entre les sexes au travail est liée à l'égalité entre les sexes dans la société : sans égalité dans la société, il ne peut y avoir d'égalité au travail. Pour réaliser des progrès sur le plan social, tous les intervenants, y compris le gouvernement, les entreprises, les organismes sans but lucratif, les établissements d'enseignement, les médias et les particuliers, pourraient entreprendre un éventail d'initiatives dans cinq champs d'action prioritaires au Canada. Notamment, ils pourraient supprimer les obstacles à l'entrée des femmes dans les domaines des STGM, permettre à davantage de femmes de devenir entrepreneures, réduire les inégalités entre les sexes en ce qui concerne la garde des enfants et le travail non rémunéré, accroître la représentation des femmes en politique, réduire les préjugés à leur égard et mettre en place de nouvelles normes sociales. Mobiliser les hommes et les femmes et garantir la collaboration de l'ensemble des entreprises et des secteurs afin qu'ils s'attaquent aux préjugés ancrés dans les mentalités sera l'une des tâches les plus difficiles. Elle sera pourtant essentielle pour garantir notre succès et faire en sorte que le Canada demeure un chef de file mondial en matière d'égalité hommes-femmes.

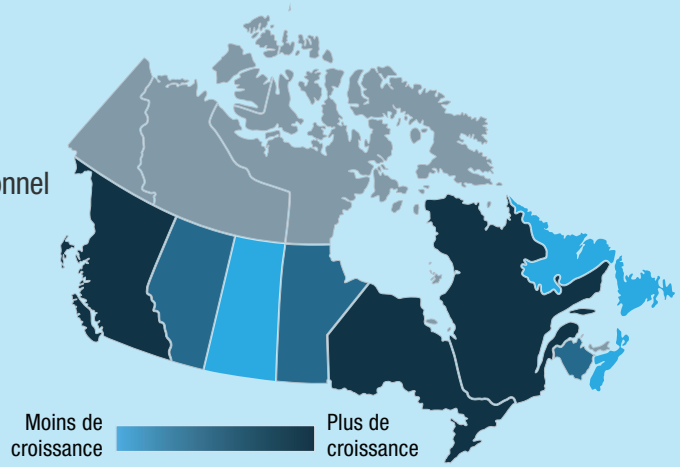
PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CANADA

L'AVANTAGE DE COMBLER L'ÉCART ENTRE LES SEXES

+150 milliards $ au PIB prévisionnel de 2026

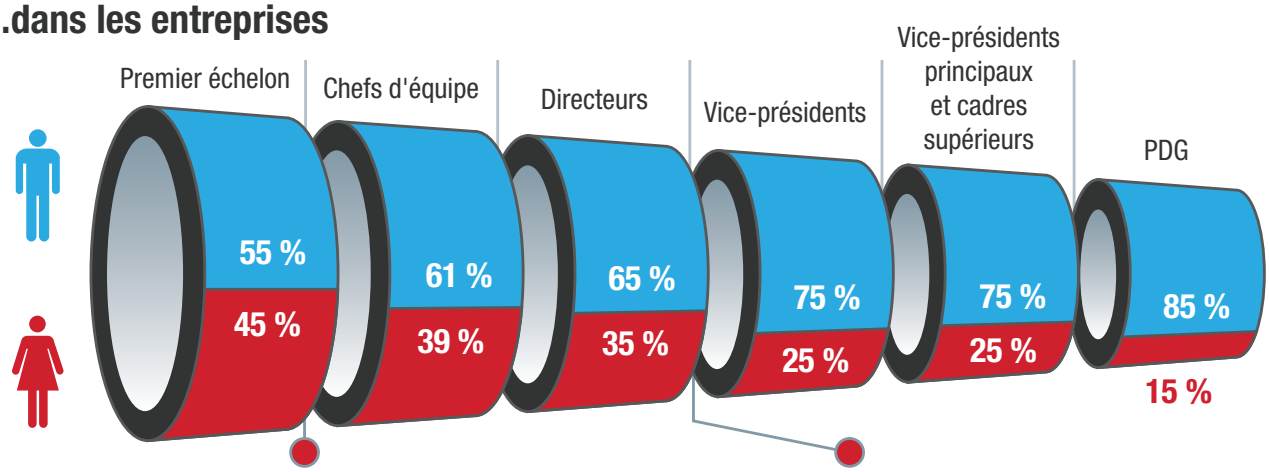
+0,6 % de croissance additionnelle du PIB annuellement

+0,4–0,9 % pour chaque province annuellement



CHAMPS D'ACTION PRIORITAIRES

...dans les entreprises



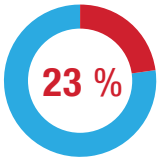
Les femmes sont :

30 % moins susceptibles d'être promues du premier échelon à celui de chef d'équipe

60 % moins susceptibles de passer de directrice à vice-présidente

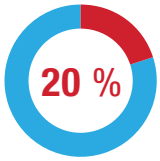
…dans l'économie et la société

Emplois en STGM



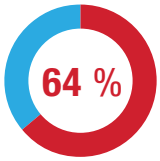
des emplois en STGM (sciences, technologies, génie, mathématiques) sont occupés par des femmes

Entrepreneuriat



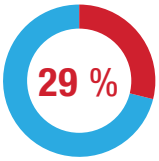
des petites et moyennes entreprises sont majoritairement détenues par des femmes

Part du travail non rémunéré



du travail familial non rémunéré (garde des enfants, soins aux aînés et tâches domestiques) est fait par les femmes

Représentation politique



des élus fédéraux, provinciaux et territoriaux sont des femmes

QUATRE CHANGEMENTS CRUCIAUX POUR FAIRE DU CANADA UN CHEF DE FILE

1. S'engager envers l'égalité en l'ancrant dans son bien-fondé économique
2. Fixer des cibles et en assumer la responsabilité
3. Instaurer le changement de manière holistique
4. Relever le dur défi de changer les mentalités

McKinsey&Company

published 2017

© Getty Images

SOMMAIRE

Comme dans beaucoup d'autres économies avancées qui font face à un ralentissement de la croissance démographique, les perspectives de croissance économique au Canada sont préoccupantes. Il existe un consensus grandissant à l'effet que sans nouvelles approches pour promouvoir la croissance et la productivité, le PIB continuera probablement de stagner, et ralentira possiblement à la moitié du taux des 50 dernières années[1]. Une grande partie de la solution au Canada serait de puiser dans le vaste potentiel inexploité des femmes. L'accélération des avancées en matière d'égalité entre les sexes ne constitue pas seulement un impératif social et moral : elle procurerait également un dividende de croissance.

Au cours des 10 dernières années, la croissance du PIB au Canada a ralenti pour atteindre environ 2 pour cent par an, alors qu'elle était de 3 à 4 pour cent pendant la décennie précédente[2]. Le Conseil consultatif en matière de croissance économique du ministre des Finances du Canada attribue ce ralentissement aux changements démographiques, et en particulier au vieillissement de la population, ainsi qu'à la diminution de la demande mondiale pour les produits canadiens. La productivité des travailleurs canadiens est aussi environ 20 pour cent moins élevée que celle des travailleurs américains, ce qui rend encore plus difficile l'accélération de la croissance[3].

En 2015, le McKinsey Global Institute (MGI), le centre de recherche en commerce et économie de McKinsey & Compagnie, a conclu que la promotion de l'égalité hommes-femmes pourrait ajouter 12 mille milliards de dollars américains à l'économie mondiale en 2025. Chaque région étudiée pourrait augmenter son PIB de 8 à 16 pour cent au cours des 10 prochaines années. Aucune d'entre elles n'est encore parvenue à assurer la parité entre les sexes et la distance qui les sépare d'une parité totale varie énormément. Le MGI a utilisé 15 indicateurs économiques et sociaux pour établir une cote de parité entre les sexes (*Gender Parity Score* ou GPS), où la cote 1,00 équivaut à une parité totale. La Norvège se classe au premier rang mondial, avec une cote de 0,79; le Canada, par comparaison, se classe parmi les 10 premiers pays avec une cote de 0,75. Bien que le Canada soit l'un des chefs de file de la parité dans le monde, on y constate encore des écarts considérables entre les sexes, ce qui offre lui d'énormes possibilités d'avancement sur le plan économique[4].

Le Canada est bien placé pour faire des progrès concernant l'inégalité entre les sexes et en tirer ainsi des atouts sociaux et économiques. Dixième économie mondiale et démocratie multiculturelle et vivante[5], les femmes y représentaient en 2016 plus de 50 pour cent de la population en âge de travailler (15 ans et plus). Les Canadiennes sont hautement qualifiées pour travailler, puisqu'elles détiennent 53 pour cent de tous les diplômes d'études supérieures (baccalauréat ou diplôme de niveau supérieur)[6]. De plus, selon un sondage récent de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de la firme Gallup, 77 pour cent des Canadiennes préfèrent occuper un poste rémunéré plutôt que rester à la maison. Les hommes ont la même attitude : 80 pour cent de la population masculine interrogée préfère que les femmes aient un emploi rémunéré[7].

---

1 *La voie vers la prospérité – Relancer la trajectoire de croissance au Canada*, Conseil consultatif en matière de croissance économique, 20 octobre 2016. Voir aussi *Global growth : Can productivity save the day in an aging world*, McKinsey Global Institute, janvier 2015.

2 Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base de 2007, tableau CANSIM 379-0030 de Statistique Canada, 1er mai 2017.

3 *La voie vers la prospérité – Relancer la trajectoire de croissance au Canada*, Conseil consultatif en matière de croissance économique, 20 octobre 2016.

4 McKinsey Global Institute, *The power of parity : How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth*, septembre 2015.

5 *Gross domestic product ranking table (based on nominal GDP of nation-states in 2015)*, document de travail de la Banque mondiale, 2015.

6 Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le niveau de scolarité atteint, le sexe et le groupe d'âge Statistique Canada, tableau CANSIM 282-0004, 6 janvier 2017.

7 *Vers un avenir meilleur pour les femmes au travail : ce qu'en pensent les femmes et les hommes*, Organisation internationale du travail et Gallup, 8 mars 2017.

Au Canada, il y a une impulsion croissante pour accélérer les progrès en matière de parité. Le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux ont fait de l'égalité entre les sexes et de l'inclusion une priorité. À l'échelle fédérale, le Cabinet du premier ministre a amorcé un changement en formant le premier Cabinet paritaire du Canada et en publiant en 2017 un budget traitant tout particulièrement des enjeux rencontrés par les femmes[8]. La province de l'Ontario a créé un groupe de travail qui a pour vocation de supprimer l'écart entre le salaire des hommes et celui des femmes et à accroître le taux d'activité des femmes sur le marché du travail[9]. Le Conseil consultatif en matière de croissance économique a quant à lui établi que les femmes, et en particulier celles qui ont des enfants de moins de 16 ans, constituaient d'éventuels moteurs de croissance[10]. De plus, l'Organisation des Nations Unies a fait de l'égalité entre les sexes un objectif de développement durable (ODD), et le Global Compact Network des Nations Unies (réseau du Pacte mondial des Nations Unies) au Canada fait remarquer que le cinquième ODD, à savoir l'égalité entre les sexes, est celui qui a fait l'objet du plus grand nombre de mesures au pays en 2017[11].

LA RÉDUCTION DE L'ÉCART ENTRE LES SEXES AU CANADA POURRAIT ENTRAÎNER UNE AUGMENTATION DU PIB DE L'ORDRE DE 150 MILLIARDS DE DOLLARS EN 2026, SOIT UNE HAUSSE ANNUELLE DE 0,6 POUR CENT AU COURS DE LA PROCHAINE DÉCENNIE

Nous estimons que l'augmentation des efforts pour exploiter le pouvoir des femmes dans l'économie pourrait entraîner une hausse de 150 milliards de dollars du PIB annuel du Canada en 2026, soit une augmentation générale de 6 pour cent, et 0,6 pour cent de plus que les prévisions actuelles sur le PIB de la prochaine décennie fondées sur le maintien du statu quo. Pour donner ce coup de fouet majeur à la croissance, le Canada doit actionner trois principaux leviers : augmenter le taux d'activité des femmes sur le marché du travail, accroître le nombre d'heures qu'elles travaillent et améliorer la productivité des femmes par rapport à celle des hommes en augmentant leur présence dans les secteurs à forte productivité. Pour réaliser le potentiel économique de ces trois leviers, il faudrait que le Canada optimise sa performance en émulant le rendement de la province la plus performante pour chacun. Chaque province pourrait ainsi accroître de 4 à 9 pour cent son PIB prévu en 2026. La Colombie-Britannique, l'Ontario, l'Île-du-Prince-Édouard et le Québec ont à cet égard le potentiel d'augmentation le plus élevé. Si le Canada devait aller encore plus loin et atteindre la complète parité entre les sexes, de telle sorte que les hommes et les femmes aient le même taux d'activité sur le marché du travail, travaillent le même nombre d'heures et aient la même présence dans les différents secteurs, le Canada pourrait apporter 420 milliards de dollars supplémentaires à l'économie en 2026 (Figure E1).

---

8 Bill Curry et Robert Fife, « Liberals to address women's concerns in first gender-based federal budget », *The Globe and Mail*, 22 mars 2017.

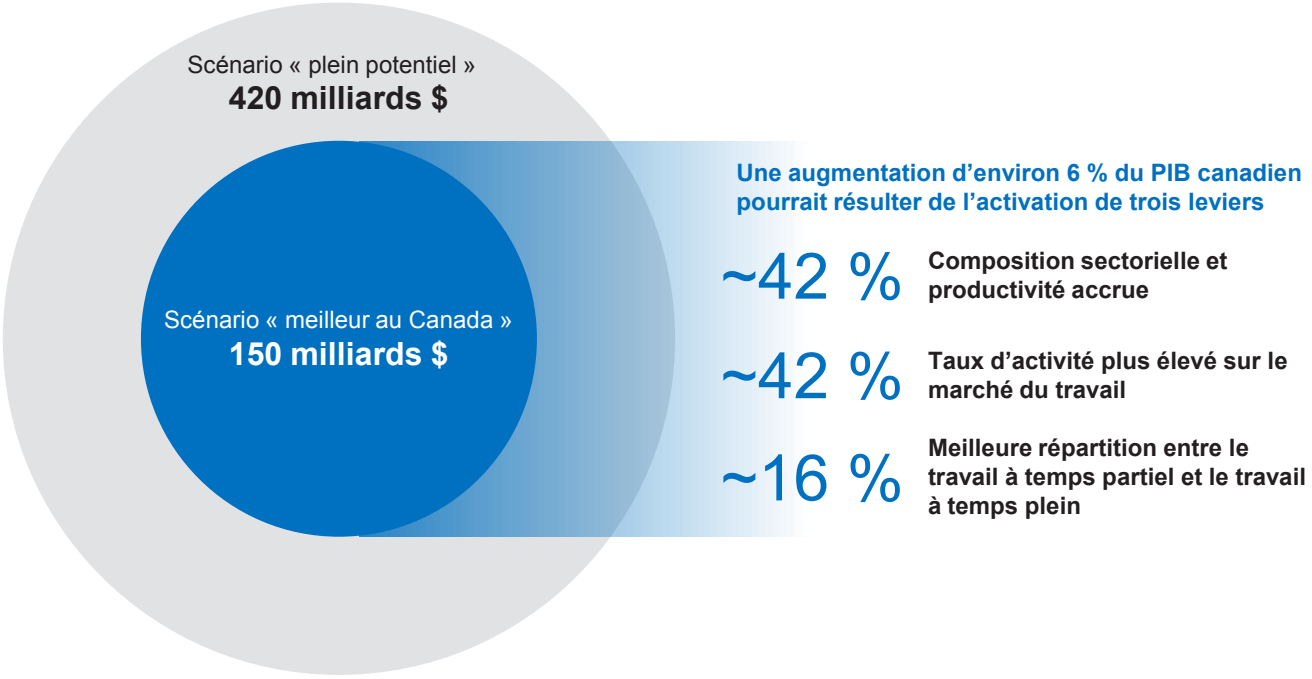
9 « L'Ontario travaille à combler l'écart salarial entre les sexes », communiqué de presse du gouvernement de l'Ontario, 24 novembre 2016, https://news.ontario.ca/mol/fr/2016/11/lontario-travaille-a-combler-lecart-salarial-entre-les-sexes.html

10 *Ibid.*, Conseil consultatif en matière de croissance économique, *La voie vers la prospérité*, 20 octobre 2016.

11 *SDG survey II*, United Nations Global Compact Network Canada, 2017.

Figure E1

La réduction de l'inégalité hommes-femmes au Canada pourrait ajouter entre 150 et 420 milliards de dollars au PIB de 2026


Scénario « plein potentiel »
420 milliards $
Scénario « meilleur au Canada »
150 milliards $
Une augmentation d'environ 6 % du PIB canadien pourrait résulter de l'activation de trois leviers
~42 %
Composition sectorielle et productivité accrue
~42 %
Taux d'activité plus élevé sur le marché du travail
~16 %
Meilleure répartition entre le travail à temps partiel et le travail à temps plein

Les leviers de croissance les plus importants sont l'augmentation du nombre de femmes dans les secteurs à forte productivité et l'augmentation du taux d'activité des femmes sur le marché du travail

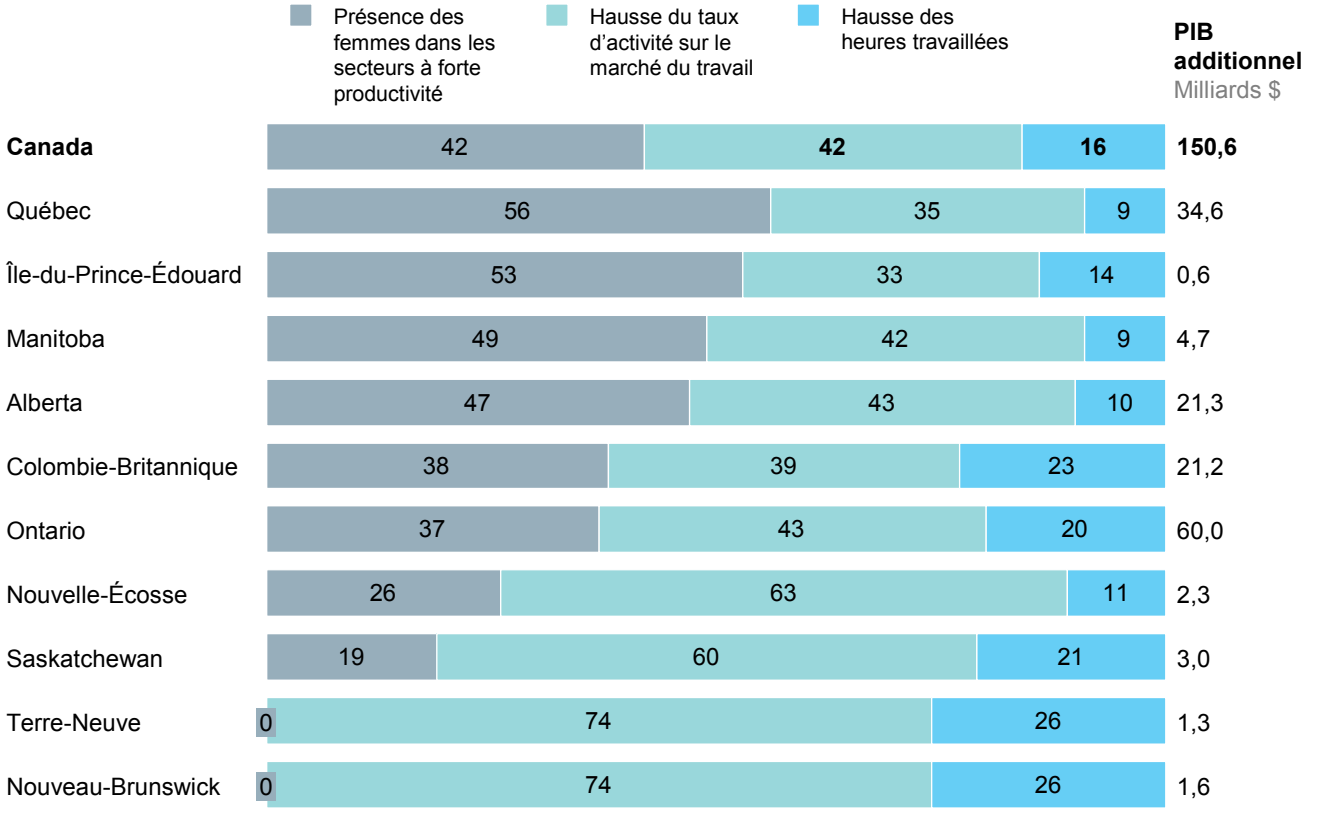
La hausse du taux d'activité des femmes sur le marché du travail et l'augmentation de leur présence dans les secteurs à forte productivité sont de loin les plus importants des trois leviers, puisque chacun d'entre eux représente 42 pour cent de la hausse totale estimée de 150 milliards de dollars (Figure E2). Selon Statistique Canada, le taux d'activité des Canadiennes sur le marché du travail a décliné au cours de la dernière décennie et devrait continuer de chuter, à moins que les tendances démographiques ne changent. Au cours de la même période, la présence des femmes dans les secteurs à forte productivité a stagné ou lentement progressé partout au pays, à l'exception de trois provinces. Si le Canada pouvait encourager et faciliter la participation au marché du travail des femmes du principal groupe d'âge actif (25 à 54 ans) et augmenter le nombre d'emplois pour les femmes dans les secteurs à forte productivité pour atteindre, partout au pays, le taux de la province la plus performante, il pourrait réaliser 84 pour cent – soit 125 milliards de dollars – de l'impact total de 150 milliards de dollars.

Pour réaliser cette percée, le Canada devrait créer 600 000 emplois supplémentaires pour les femmes en plus de l'augmentation actuellement prévue. Ces emplois devraient être concentrés dans des industries à forte productivité, comme l'industrie pétrolière, l'industrie minière et les technologies, qui emploient actuellement plus d'hommes que de femmes, ainsi que dans les secteurs de services qui nécessitent des compétences plus pointues.

Figure E2

Une plus grande présence des femmes dans les secteurs à forte productivité et la hausse de leur taux d'activité sur le marché du travail représentent les meilleurs moyens d'accroître le PIB

Scénario « meilleur au Canada » vs statu quo : PIB prévisionnel additionnel en 2026
%


Présence des femmes dans les secteurs à forte productivité
Hausse du taux d'activité sur le marché du travail
Hausse des heures travaillées
PIB additionnel
Milliards $
Canada 42 42 16 150,6
Québec 56 35 9 34,6
Île-du-Prince-Édouard 53 33 14 0,6
Manitoba 49 42 9 4,7
Alberta 47 43 10 21,3
Colombie-Britannique 38 39 23 21,2
Ontario 37 43 20 60,0
Nouvelle-Écosse 26 63 11 2,3
Saskatchewan 19 60 21 3,0
Terre-Neuve 0 74 26 1,3
Nouveau-Brunswick 0 74 26 1,6

NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Statistique Canada; IHS Markit; Modèle de croissance mondiale de McKinsey; analyse du McKinsey Global Institute

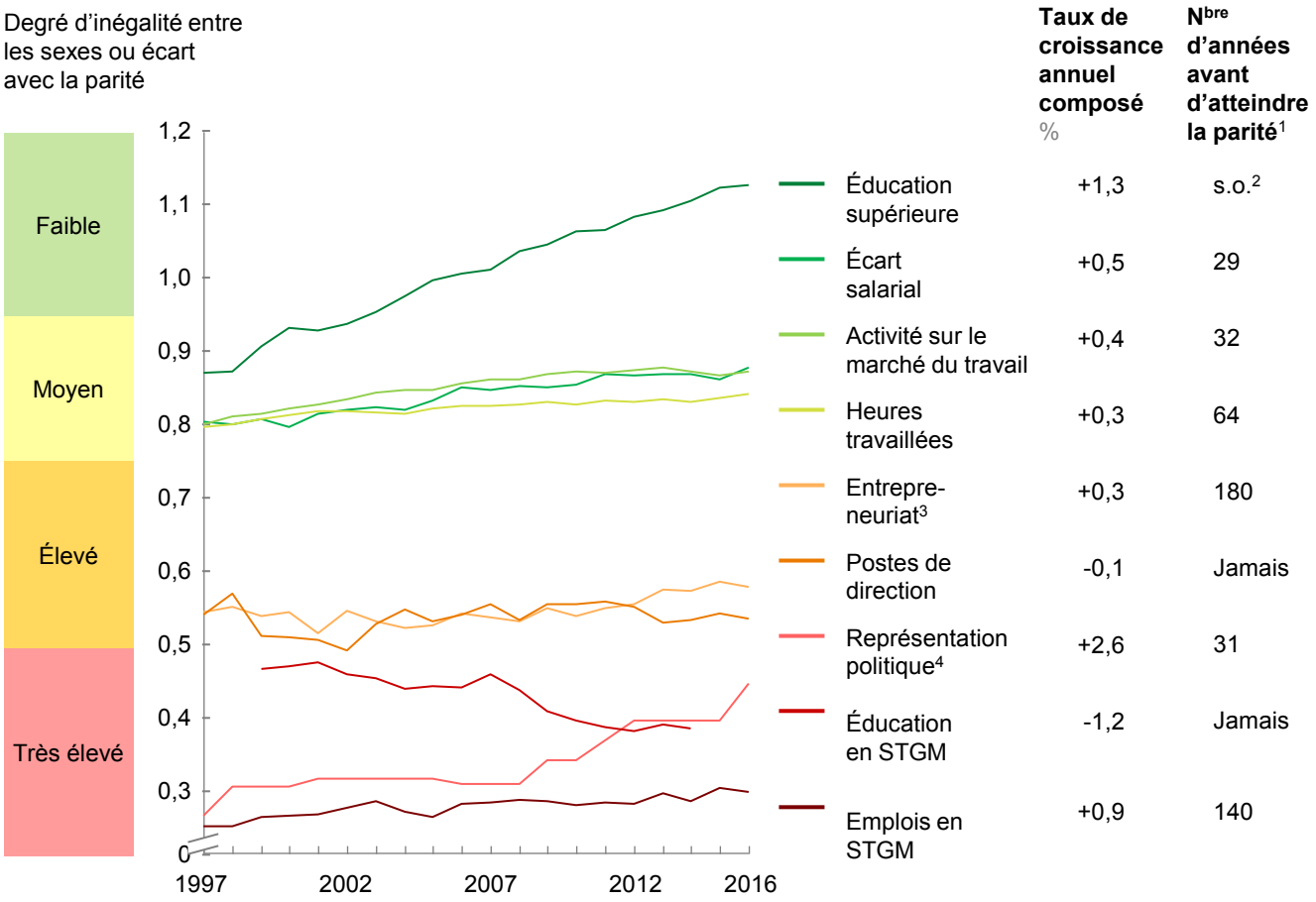
LE CANADA EST L'UN DES CHEFS DE FILE MONDIAUX EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES, MAIS IL N'AFFICHE AUCUN PROGRÈS NOTABLE DEPUIS 20 ANS

Dans le rapport de recherche du MGI, le Canada est l'un des chefs de file mondiaux en matière d'égalité entre les sexes, se classant parmi les 10 premiers pays pour ses ODD. Les points forts du Canada se situent dans la sphère sociale, sphère dans laquelle il a en grande partie comblé les écarts entre les sexes dans des domaines comme l'accès aux soins de santé, l'inclusion numérique et la protection sur le plan juridique. Ces deux dernières décennies, aucun autre progrès n'a toutefois été réalisé en matière de parité, notamment en ce qui concerne le taux d'activité des femmes sur le marché du travail. Par exemple, la représentation féminine dans la main-d'œuvre active, les emplois de haute qualité en STGM, les postes de direction et parmi les propriétaires d'entreprise ne montre que des améliorations minimes, voire nulles (Figure E3). Aux taux actuels, il faudrait de 30 à 180 ans pour combler ces écarts entre les sexes.

Figure E3

À l'exception de la représentation politique et de l'éducation supérieure, les progrès en matière d'égalité entre hommes et femmes ont essentiellement stagné depuis les 20 dernières années

Ratio Femmes-Hommes



1 Au taux de croissance annuel composé actuel.
2 Déjà à parité.
3 Mesure différente de celle utilisée dans les résultats des indicateurs à la Figure 8. Ici, un ratio femmes-hommes du nombre de travailleurs autonomes est utilisé, alors que les résultats des indicateurs utilisent le nombre de petites et moyennes entreprises qui sont détenues majoritairement par une femme.
4 Différent des résultats de l'indicateur de la Figure 8 car n'inclut seulement que les postes au sein du Parlement fédéral et non ceux des corps législatifs des provinces et des territoires.
NOTE : Le taux de mortalité maternelle, la monoparentalité et les grossesses chez les adolescentes n'apparaissent pas dans le graphique car ils sont mesurés en tant que taux de prévalence parmi les femmes et non en tant que ratios femmes-hommes. Le travail non rémunéré, la littératie financière et la violence contre les femmes sont aussi non inclus car des données historiques cohérentes ne sont pas disponibles.

SOURCE : Statistique Canada; analyse du McKinsey Global Institute

Le fait de se concentrer sur sept écarts majeurs entre les sexes dans l'ensemble des provinces, des territoires et des villes, pourrait entraîner de nouveaux progrès en matière de parité

Le Canada pourrait prendre un nouvel élan vers la parité hommes-femmes en se concentrant sur les écarts les plus importants. Nous avons analysé les données liées à 15 indicateurs dans quatre dimensions de l'égalité hommes-femmes au travail et dans la société en général aux niveaux national, provincial, territorial et municipal. Par rapport à la situation idéale de complète parité entre les sexes, cette analyse a révélé d'importantes inégalités dans sept domaines : les emplois en STGM, les postes de direction, l'entrepreneuriat, le travail non rémunéré, l'éducation dans les disciplines STGM, la monoparentalité et la représentation politique (Figure E4).

Une forte inégalité dans ces sept domaines a également été relevée dans les provinces et les principaux centres urbains. Cette homogénéité suggère qu'à l'échelle de la nation comme à celle des entreprises, il est nécessaire d'agir en priorité dans certains secteurs communs. Les groupes ethnoculturels, comme les peuples autochtones et les immigrants, constituent

Figure E4

L'inégalité hommes-femmes au Canada est élevée ou très élevée dans sept des quinze indicateurs

Degré d'inégalité ou écart avec la parité

Faible | Moyenne | Élevé | Très élevé

Égalité au travail	**Égalité hommes-femmes dans le milieu de travail**	**Activité sur le marché du travail**	Ratio F/H—Personnes en emploi ou cherchant de l'emploi, exprimé en % des individus de chaque sexe âgés de 15 ans et plus	0,87
		Heures travaillées	Ratio F/H—Nbre moyen d'heures travaillées par semaine par les employés de chaque sexe âgés de 15 ans et plus	0,84
		Écart salarial	Ratio F/H—Salaire horaire médian par type d'emploi pour les employés à temps plein de chaque sexe âgés de 15 ans et plus[1]	0,88
		Emplois en STGM	Ratio F/H—Travailleurs de 15 ans et plus de chaque sexe dans des emplois liés aux STGM[2]	0,30
		Postes de direction	Ratio F/H—Travailleurs de 15 ans et plus de chaque sexe occupant des postes de direction[3]	0,53
		Entrepreneuriat	Ratio F/H—Petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par les représentants de chaque sexe[4]	0,24
		Travail non rémunéré	Ratio F/H—Nombre moyen d'heures consacrées au travail non rémunéré par les représentants de chaque sexe[5]	0,56
Égalité hommes-femmes dans la société	**Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques**	**Éducation supérieure**	Ratio F/H—Titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de niveau supérieur chez les représentants de chaque sexe	1,13
		Éducation en STGM	Ratio F/H—Diplômés post-secondaires dans les disciplines STGM chez les représentants de chaque sexe[6]	0,38
		Littératie financière	Ratio F/H—Score moyen au questionnaire sur les connaissances financières obtenu par les représentants de chaque sexe[7]	0,94
		Grossesse chez les adolescentes	Taux de prévalence—Naissances par 1 000 femmes âgées entre 15 et 19 ans	11,01
		Mortalité maternelle	Taux de prévalence—Décès maternels liés à l'accouchement par 100 000 naissances vivantes[8]	5,77
		Mono-parentalité	Taux de prévalence—% de toutes les familles monoparentales ayant une femme à leur tête	20 %
	Protection juridique et représentation politique	**Représentation politique**	Ratio F/H—Représentants de chaque sexe siégeant aux assemblées législatives fédérale et provinciales/territoriales[9]	0,41
	Sécurité physique et autonomie	**Violence contre les femmes**	Taux de prévalence—% de femmes ayant rapporté elles-mêmes avoir été victimes d'un crime violent[10]	4 %

1 Tel que défini par la Classification nationale des professions (CNP).
2 Défini comme les professions liées aux sciences naturelles et appliquées et leur catégorie de professions associées dans le CNP, conformément à la définition utilisée par Statistique Canada dans ses recherches.
3 Défini comme les emplois faisant partie de la catégorie des professions liées à la gestion dans le CNP.
4 Les petites et moyennes entreprises sont définies comme les établissements commerciaux enregistrés employant entre 1 et 499 employés, conformément à la définition d'Industrie Canada. Pour qu'un établissement commercial soit inclus dans l'échantillon, il doit satisfaire l'un des critères suivants : avoir au moins un employé rémunéré (avec retenues à la source remises à l'Agence du revenu du Canada (ARC), avoir des revenus de vente annuels d'au moins 30 000 $, ou être incorporé et avoir produit une déclaration de revenus fédérale des sociétés au moins une fois au cours des trois années précédentes. Sont exclues de l'échantillon les entreprises de secteurs industriels suivants : l'administration publique, y compris les écoles et les hôpitaux; les entreprises de services publics et les associations sans but lucratif.
5 Le travail non rémunéré est défini d'après trois composantes : les heures non rémunérées consacrées aux travaux ménagers, à la garde d'enfants et à l'aide ou aux soins aux personnes âgées. La moyenne d'heures est extrapolée à partir du nombre de personnes dans chaque bande de nombre d'heures.
6 Défini comme les sciences physiques et naturelles et les technologies; les mathématiques, les sciences informatiques et de l'information; l'architecture, l'ingénierie et les catégories reliées aux technologies dans la Classification des programmes d'enseignement, Premier niveau (CPE PN).
7 Dans le cadre de l'Enquête canadienne sur les capacités financières menée par Statistique Canada.
8 Les décès liés à la maternité font référence à ceux reliés à la grossesse, à l'accouchement et à la puerpéralité.
9 Par sièges au gouvernement fédéral, on entend ceux du Sénat et de la Chambre des communes. Les sièges aux gouvernements des provinces et territoires font référence à ceux des législatures de ces provinces et territoires.
10 Les crimes violents comprennent les agressions sexuelles, les vols et la violence physique. Ils incluent les agressions physiques et sexuelles commises par les conjoints, ex-conjoints ou conjoints de fait. Les données représentent la prévalence à l'intérieur d'une période de 12 mois.

SOURCE : Statistique Canada; Parlement du Canada

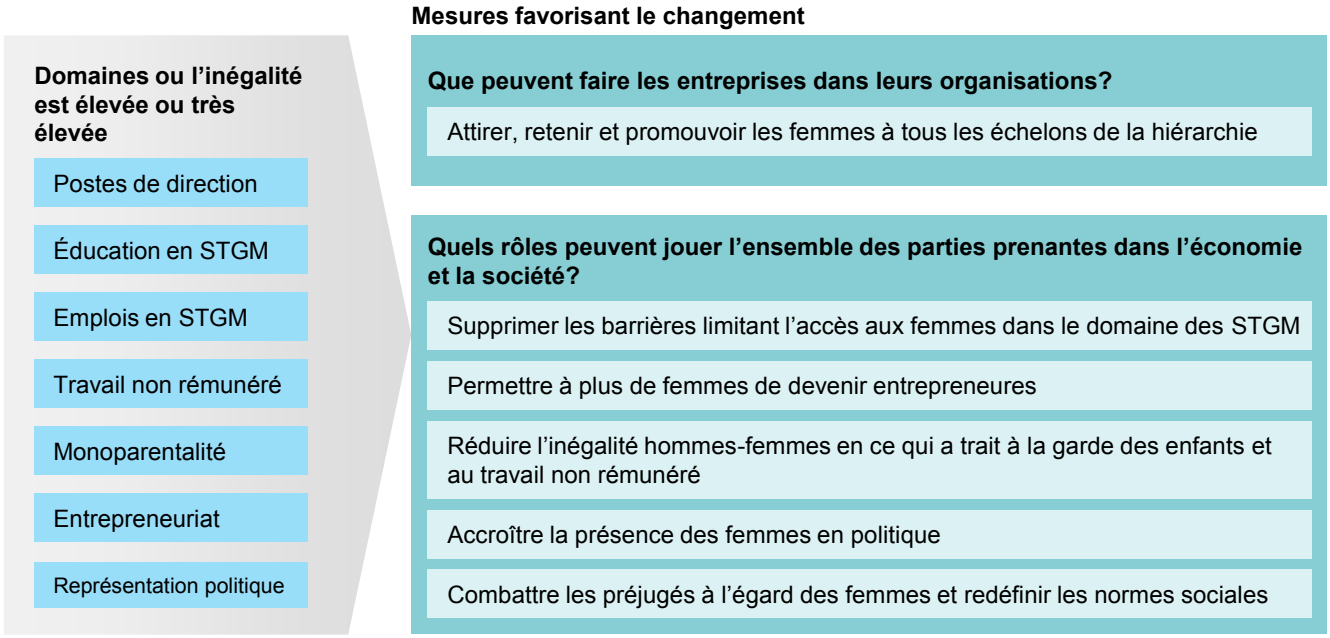
des exceptions dans ce tableau relativement homogène de l'ensemble de la nation. Les femmes qui appartiennent à ces groupes sont particulièrement plus désavantagées que leurs homologues non autochtones et non immigrées, et ces groupes de population pourraient nécessiter des interventions ciblées à l'avenir.

LES ENTREPRISES ET AUTRES PARTIES PRENANTES DOIVENT CONCENTRER LES CHANGEMENTS DANS LES SECTEURS PRIORITAIRES

Pour résoudre les enjeux des sept domaines d'inégalité et réaliser d'importants avantages économiques, chaque entreprise doit augmenter la mixité au sein de ses effectifs et s'efforcer d'attirer, de retenir et de promouvoir les femmes dans son bassin de talents à tous les échelons de la hiérarchie. Parallèlement, toutes les parties prenantes doivent instaurer un vaste changement socioéconomique de manière à promouvoir la place des femmes dans certains secteurs clés de l'économie et de la société, et notamment supprimer les obstacles à la présence féminine dans les domaines liés aux STGM, permettre à davantage de femmes de devenir entrepreneures, réduire les inégalités entre les sexes en ce qui concerne la garde des enfants et le travail non rémunéré, accroître la représentation des femmes en politique, réduire les préjugés à leur égard et mettre en place de nouvelles normes sociales (Figure E5).

Figure E5

Promouvoir l'égalité des femmes au Canada nécessite que des mesures soient prises aux sein des entreprises, de l'économie et de la société dans son ensemble


Mesures favorisant le changement
Domaines ou l'inégalité est élevée ou très élevée
Postes de direction
Éducation en STGM
Emplois en STGM
Travail non rémunéré
Monoparentalité
Entrepreneuriat
Représentation politique
Que peuvent faire les entreprises dans leurs organisations?
Attirer, retenir et promouvoir les femmes à tous les échelons de la hiérarchie
Quels rôles peuvent jouer l'ensemble des parties prenantes dans l'économie et la société?
Supprimer les barrières limitant l'accès aux femmes dans le domaine des STGM
Permettre à plus de femmes de devenir entrepreneures
Réduire l'inégalité hommes-femmes en ce qui a trait à la garde des enfants et au travail non rémunéré
Accroître la présence des femmes en politique
Combattre les préjugés à l'égard des femmes et redéfinir les normes sociales

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

Dans les entreprises, les femmes ne sont pas promues aux postes de direction, malgré le grand nombre de talents féminins

Bien que 53 pour cent des diplômés universitaires au Canada soient des femmes, une minorité d'entre elles sont des dirigeantes d'entreprise[12]. Une enquête de McKinsey sur les bassins de talents de 69 entreprises canadiennes regroupant 470 000 employés a révélé que les femmes représentaient environ 45 pour cent de l'ensemble des employés recrutés au premier échelon, mais seulement 25 pour cent des vice-présidents et 15 pour cent des présidents-directeurs généraux (Figure E6)[13].

[12] Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le niveau de scolarité atteint, le sexe et le groupe, Statistique Canada, tableau CANSIM 282-0004, 2016.

[13] L'échantillon de 69 entreprises comprend des entreprises privées. Comme le principe « se conformer ou s'expliquer » ne vise que les entreprises publiques, les résultats montrent un plus petit pourcentage de femmes au niveau de la haute direction (15 pour cent en 2016).

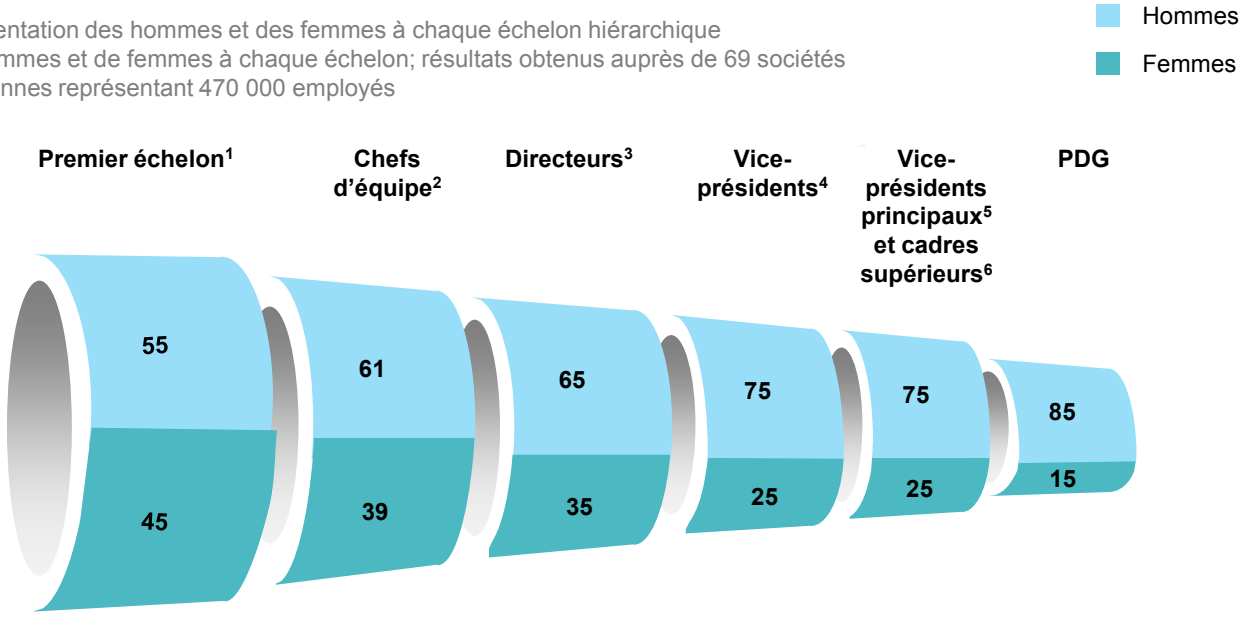
À presque chaque échelon hiérarchique, les femmes ont moins de chances que les hommes d'être promues à l'échelon supérieur. Les femmes ont clairement des difficultés à obtenir un avancement professionnel entre les échelons de directrice et de vice-présidente, étape que les hommes ont trois fois plus de chances de franchir que les femmes. Les données montrent que la perte de talents féminins à ce stade n'est pas due à une attrition plus élevée; en effet, les femmes sont moins nombreuses que leurs homologues masculins à quitter leur poste. Cet obstacle ne s'explique pas non plus par un manque d'ambition des femmes : le pourcentage de femmes souhaitant obtenir un avancement est identique à celui des hommes, et cela à tous les niveaux, du premier échelon à celui de la vice-présidence.

Les données indiquent toutefois que les femmes n'ont pas accès aux mêmes possibilités que les hommes. Les femmes occupent principalement des emplois débouchant moins sur des postes de direction. Elles ont également 50 pour cent moins de chances que les hommes de bénéficier du soutien d'un haut dirigeant pour leur avancement professionnel. Afin de créer des débouchés pour les femmes et les aider à progresser dans leur carrière professionnelle et accéder au grade de directrice, il est important que les entreprises soutiennent leurs ambitions et que celles-ci s'engagent dans les secteurs et les fonctions ouvrant la voie vers les postes de direction.

Figure E6

Les femmes sont sous-représentées à tous les échelons des entreprises et leur présence diminue au fur et à mesure qu'elles s'élèvent dans la hiérarchie

Représentation des hommes et des femmes à chaque échelon hiérarchique
% d'hommes et de femmes à chaque échelon; résultats obtenus auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés



1 Premier échelon : Contributeurs individuels qui s'acquittent de tâches distinctes et participent à des équipes, en général dans un bureau ou un environnement organisationnel.
2 Chefs d'équipe : Employés responsables de la gestion d'un magasin ou d'une équipe.
3 Directeurs : Gestionnaires d'expérience ayant la responsabilité de plusieurs équipes et de fonctions distinctes ou d'unités opérationnelles.
4 Vice-présidents : Dirigeants de l'organisation qui relèvent des vice-présidents principaux.
5 Vice-présidents principaux : Hauts dirigeants de l'organisation responsables de la supervision d'une unité opérationnelle ou d'une fonction.
6 Cadres supérieurs : Membres de la haute direction relevant directement du PDG, ou gestionnaires responsables des opérations et de la rentabilité de l'entreprise.
NOTE : Ces résultats sont fondés sur un échantillon de 69 sociétés, incluant des sociétés privées. La divulgation publique sous « appliquer ou expliquer » montre une plus faible proportion de femmes aux échelons cadres (15 % en 2016).

SOURCE : Sondage sur le bassin de talents (*Pipeline Survey Canada)* 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 69 sociétés canadiennes, représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

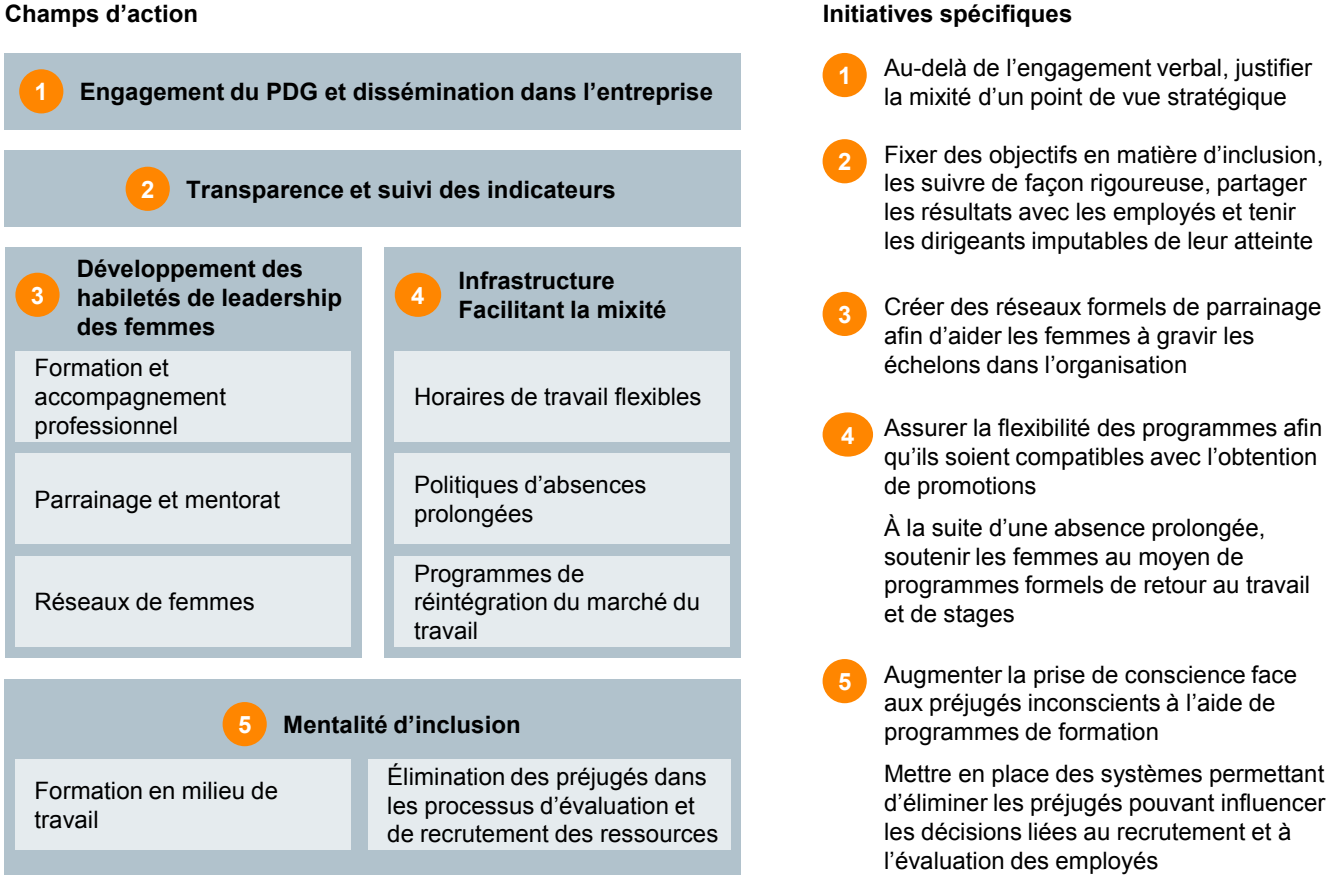
Pour accroître la mixité dans les entreprises, il faut mettre en place un programme de changement global efficace

La série de recherches *Women Matter* de McKinsey montre que certaines initiatives testées et éprouvées en milieu de travail permettent de distinguer les meilleures entreprises des autres. Les recherches montrent surtout qu'il n'existe pas de solution unique. En fait, les solutions instaurées sont fructueuses lorsqu'elles sont adaptées aux problèmes particuliers de chaque entreprise et mises en œuvre en parallèle afin de créer un écosystème favorable

au changement au fil du temps. Les meilleures initiatives se regroupent selon cinq catégories (Figure E7). Nous avons interrogé 68 entreprises canadiennes sur leurs pratiques de ressources humaines actuelles et, nous appuyant sur ces données, proposons des solutions pratiques permettant d'accroître la représentation féminine aux divers échelons de la hiérarchie.

Figure E7

L'écosystème qui s'est empiriquement avéré apte à améliorer la mixité comprend cinq champs d'action


Champs d'action
1 Engagement du PDG et dissémination dans l'entreprise
2 Transparence et suivi des indicateurs
3 Développement des habiletés de leadership des femmes
Formation et accompagnement professionnel
Parrainage et mentorat
Réseaux de femmes
4 Infrastructure Facilitant la mixité
Horaires de travail flexibles
Politiques d'absences prolongées
Programmes de réintégration du marché du travail
5 Mentalité d'inclusion
Formation en milieu de travail
Élimination des préjugés dans les processus d'évaluation et de recrutement des ressources
Initiatives spécifiques
1 Au-delà de l'engagement verbal, justifier la mixité d'un point de vue stratégique
2 Fixer des objectifs en matière d'inclusion, les suivre de façon rigoureuse, partager les résultats avec les employés et tenir les dirigeants imputables de leur atteinte
3 Créer des réseaux formels de parrainage afin d'aider les femmes à gravir les échelons dans l'organisation
4 Assurer la flexibilité des programmes afin qu'ils soient compatibles avec l'obtention de promotions
À la suite d'une absence prolongée, soutenir les femmes au moyen de programmes formels de retour au travail et de stages
5 Augmenter la prise de conscience face aux préjugés inconscients à l'aide de programmes de formation
Mettre en place des systèmes permettant d'éliminer les préjugés pouvant influencer les décisions liées au recrutement et à l'évaluation des employés

SOURCE : *Women Matter 2016*; analyse du McKinsey Global Institute

1. **Au-delà de l'engagement verbal, justifier clairement les avantages de la mixité d'un point de vue stratégique.** Plus de 50 pour cent des entreprises interrogées considèrent la mixité comme l'une de leurs 10 grandes priorités stratégiques. Cependant, seulement 14 pour cent d'entre elles ont mis en place un programme de changement établissant clairement le bien-fondé de la mixité pour le succès de l'entreprise ainsi qu'une marche à suivre. Par conséquent, leurs employés des premiers échelons de l'organisation croient que l'égalité entre les sexes est une problématique sociale et qu'elle a peu de liens avec le rendement de l'entreprise.

2. **Fixer des objectifs en matière d'inclusion, les suivre de façon rigoureuse, partager les résultats avec les employés et tenir les dirigeants imputables de leur atteinte.** La moitié des entreprises interrogées analysent l'attrition des employés en fonction de leur sexe, et 25 pour cent d'entre elles font un suivi des candidatures et des offres d'emploi par sexe. Toutefois, très peu d'entreprises prennent des mesures correctives lorsqu'elles constatent une faible mixité. Par exemple, 55 pour cent des entreprises n'ont pas établi d'objectif pour l'inclusion des femmes, et 75 pour cent d'entre elles ne récompensent pas leurs dirigeants pour qu'ils favorisent la mixité dans l'entreprise.

3. **Créer des réseaux formels de parrainage afin d'aider les femmes à gravir les échelons de l'organisation.** Environ la moitié des entreprises interrogées offrent une formation sur les compétences de direction, mais seulement 22 pour cent d'entre elles ont un programme de parrainage officiel, dont aucun n'est adapté aux femmes. Les employés

considèrent le parrainage des hauts dirigeants et le sens politique comme les plus importants critères d'avancement professionnel. Les femmes semblent avoir des difficultés dans ces domaines. Les organisations doivent créer des programmes permettant aux femmes d'avoir des parrains pouvant défendre leurs intérêts, et garantir leur accès aux réseaux de leadership, aux occasions d'étendre leurs compétences et aux possibilités d'avancement professionnel.

4. **Mettre en place une infrastructure souple qui aide à la fois les hommes et les femmes.** Les femmes s'acquittent de la plupart des tâches familiales non rémunérées. Par conséquent, le « double fardeau » qui contraint les femmes à trouver un équilibre entre les tâches professionnelles et les tâches au domicile, ainsi que le modèle de rendement « permanent » des entreprises qui nécessite une disponibilité constante et de longues heures de travail, sont cités comme l'une des trois raisons principales pour lesquelles les femmes n'intègrent pas le monde de travail, n'y restent pas et n'y progressent pas. En réponse à ce problème, une majorité d'entreprises canadiennes propose des programmes de travail flexible à leurs employés. Plus de 70 pour cent des entreprises faisant partie de notre échantillon offrent des congés pour raisons personnelles, et 47 pour cent d'entre elles proposent des options de travail à temps partiel ou d'horaires réduits. Toutefois, 58 pour cent des employés croient que le fait de profiter d'un programme de travail flexible nuit à leur avancement professionnel. Les femmes sont plus nombreuses à profiter de ces programmes que les hommes et sont par conséquent plus désavantagées. Pour que les programmes de travail flexible facilitent l'avancement des femmes, les entreprises doivent faire en sorte que leur utilisation soit compatible avec l'avancement professionnel. Il sera essentiel de combattre les préjugés inconscients qui sous-tendent l'utilisation de ces programmes pour garantir une participation suffisante. L'infrastructure de réintégration qui facilite le retour au travail des employés après un congé prolongé peut également être améliorée; 41 pour cent des entreprises interrogées ont un programme en place, mais les femmes qui ont des enfants restent derrière les hommes dans les rôles de direction, malgré leurs aspirations en matière d'avancement professionnel.

5. **Reconnaître et combattre les préjugés inconscients afin de créer une culture qui soutient la mixité.** Plus de 80 pour cent des employés interrogés pensent que leur lieu de travail est inclusif. Toutefois, lorsqu'on leur demande plus spécifiquement si leur sexe a joué un rôle dans leur avancement professionnel, 35 pour cent des femmes pensent que ce facteur les a empêchées d'obtenir une augmentation de salaire, une promotion ou une chance de progresser, par rapport à 15 pour cent pour les hommes. Pour garantir des possibilités égales d'avancement, les hommes et les femmes doivent d'abord comprendre et reconnaître leurs préjugés inconscients et les mentalités qui sous-tendent ces comportements et attitudes. Les entreprises peuvent sensibiliser leurs employés en mettant en place une formation officielle. Les initiatives de Google pour lutter contre les préjugés, lesquelles comprennent des ateliers et des séances pratiques, encouragent les employés à reconnaître les préjugés et à en parler. Les organisations peuvent aussi instaurer des systèmes officiels afin d'éviter que les préjugés n'influencent les décisions d'embauche et de promotion. Moins de la moitié des entreprises interrogées ont mis en place des structures pour combattre les préjugés inconscients dans les activités d'évaluation et de recrutement. L'évaluation des CV à l'aveugle et les entrevues formatées peuvent faciliter la mixité dans le processus de recrutement, et l'évaluation du rendement en fonction de différents styles de leadership peut permettre de promouvoir plus de femmes aux postes de direction, puisque celles-ci ont tendance à avoir des compétences différentes.

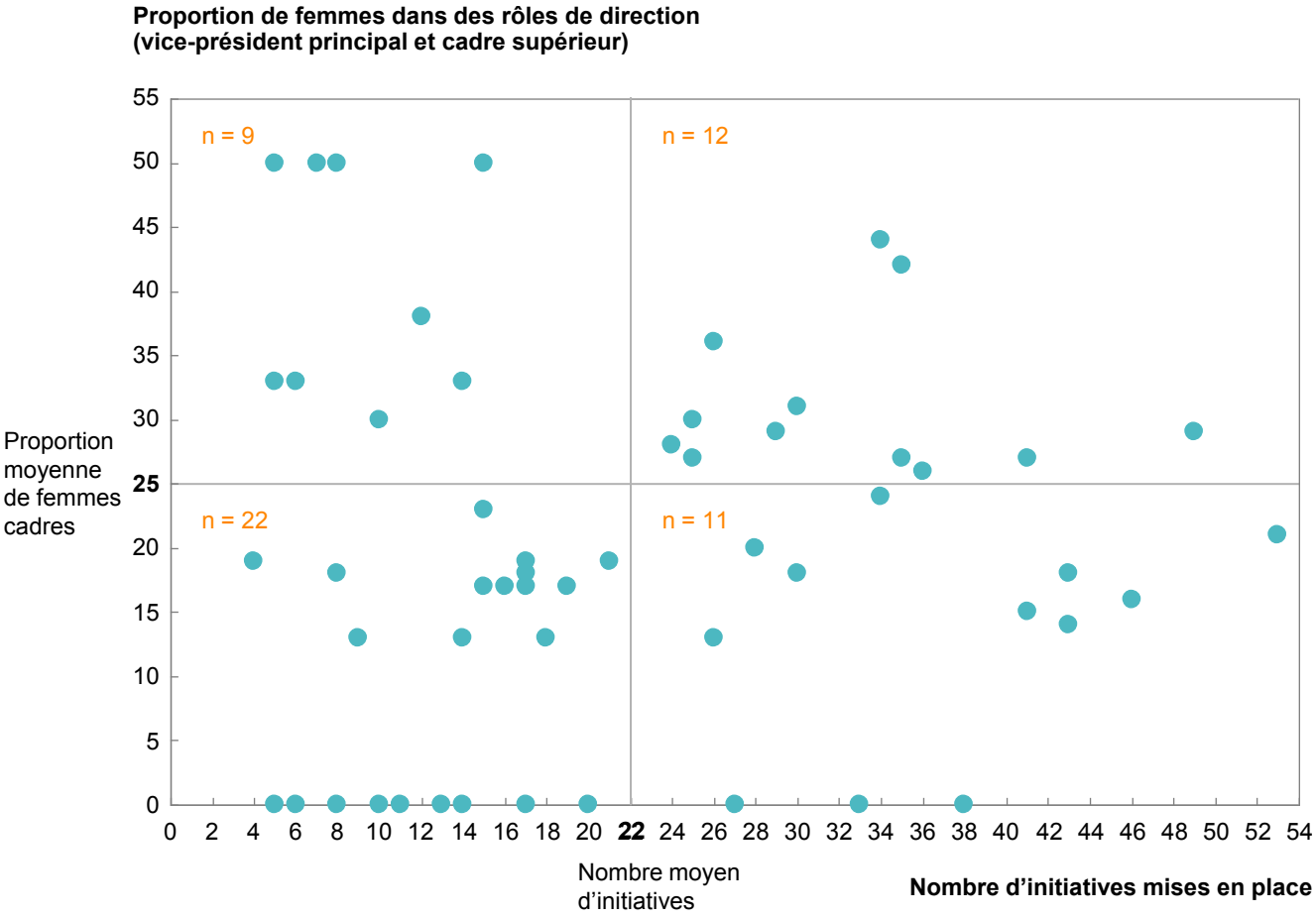
Les clés d'une mise en œuvre réussie sont la qualité et la persévérance

Bien que plusieurs des entreprises interrogées aient instauré une bonne partie des programmes, des politiques et des processus que nous avons cités, ce n'est pas le nombre d'initiatives qui semble avoir le plus de répercussions sur les résultats (Figure E8). C'est plutôt sur la qualité de ces initiatives que les entreprises doivent se concentrer pour offrir davantage de débouchés à leurs dirigeantes féminines. Elles doivent entreprendre des initiatives dans les cinq champs d'action et s'engager à les poursuivre pendant plus de cinq ans.

Figure E8

Le nombre d'initiatives mises en place ne semble pas permettre de prédire la mixité aux postes de direction

Nombre d'initiatives en place par rapport à la proportion de femmes dans des rôles de direction
Nombre de répondants = 54[1]



1 Le nombre total de répondants s'élève à 54 parce que certaines sociétés n'ont pas fourni de données sur la proportion de femmes dans les rôles de direction.

SOURCE : Enquête canadienne de McKinsey & Compagnie sur les ressources humaines, 2017; enquête menée auprès de 68 sociétés canadiennes, représentant 520 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

Pour garantir un changement durable dans la société, les parties prenantes doivent mener un ensemble d'initiatives dans chacun des cinq champs d'action prioritaires

Les entreprises qui s'efforcent d'établir un bassin de talents féminins jouent un rôle important, mais cela n'est pas suffisant pour réaliser tout le potentiel économique et social du Canada lié à la promotion de l'égalité hommes-femmes. Beaucoup d'autres intervenants, comme le gouvernement, les organismes sans but lucratif, les établissements d'enseignement, les médias et les particuliers, doivent jouer un rôle actif en transformant l'environnement hors du milieu de travail et en facilitant la réussite des femmes. Certaines initiatives clés dans chacun des cinq champs d'action prioritaires, dont plusieurs sont inspirées de pratiques efficaces adoptées dans les principaux pays européens, peuvent permettre de réaliser des progrès significatifs en matière d'égalité entre les sexes au Canada (Figure E9).

Figure E9

Les parties prenantes devront agir dans cinq champs d'action prioritaires, chacun impliquant quelques initiatives clés

Champs d'intervention prioritaires	Initiatives potentielles	Principales parties prenantes		
		Gouver-nement	Entre-prises	Autre[1]
Supprimer les barrières freinant l'accès des femmes aux domaines des STGM	▪ Les institutions d'enseignement postsecondaires pourraient développer et mettre en œuvre des stratégies globales pour attirer et retenir des étudiantes en STGM			●
	▪ Les corps législatifs et les organismes de financement fédéraux et provinciaux pourraient instaurer des programmes d'accréditation pour l'égalité et la mixité sur une base volontaire pour les institutions d'enseignement postsecondaires	●		
	▪ Les entreprises pourraient lancer ou participer à des initiatives visant à promouvoir les femmes dans les domaines des STGM, ainsi que des campagnes de sensibilisation aptes à entraîner des changements dans la société		●	
Permettre à plus de femmes de de se lancer en affaires	▪ Les institutions financières pourraient identifier et approcher les femmes entrepreneures afin de les aider avec leurs besoins de capitaux		●	
	▪ Le gouvernement pourrait créer un fonds de contrepartie destiné à soutenir les entreprises prometteuses dirigées par des femmes aux stades de démarrage et d'expansion	●		
	▪ Le secteur privé pourrait créer un fonds de croissance consacré au financement d'entreprises dirigées par des femmes au stade de la croissance		●	
	▪ Le gouvernement pourrait mettre sur pied une association nationale axée sur le développement de compétences, le mentorat et les occasions de réseautage pour les femmes entrepreneures	●		
	▪ Les principaux incubateurs et catalyseurs canadiens pourraient adopter une approche ciblée pour attirer les candidatures de femmes entrepreneures			●
Réduire l'inégalité hommes-femmes au chapitre des responsabilités familiales et du travail non rémunéré	▪ Le gouvernement pourrait adopter des politiques de congé parental axées sur les hommes	●		
	▪ Le gouvernement pourrait mettre à profit les leçons tirées des programmes de garderies mis en place au Québec et dans d'autres pays lors de la création de son Cadre national pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants	●		
	▪ Les entreprises pourraient investir collectivement dans des services de garde accessibles, abordables et de bonne qualité pour leurs employés et la collectivité en général		●	
	▪ Le gouvernement pourrait investir davantage dans les services de soutien aux aînés et élaborer de nouvelles politiques pour en améliorer l'accès	●		
Accroître la représen-tation politique des femmes	▪ Les parents, les enseignants et d'autres intervenants pourraient discuter d'éventuelles carrières en politique avec les jeunes femmes			●
	▪ Les institutions d'enseignement supérieur pourraient créer des programmes pour encourager les femmes à s'engager dans des activités politiques et les préparer à faire campagne			●
	▪ Les partis politiques pourraient activement recruter des femmes pour être candidates dans des circonscriptions clés			●
	▪ Les médias pourraient publier des statistiques et des histoires sur les modèles féminins en politique			●
	▪ Les gouvernements pourraient créer une culture d'inclusion dans les milieux politiques en mettant en place des mesures favorisant l'équilibre travail-vie personnelle et un climat de sécurité	●		
Réduire les préjugés à l'égard des femmes et redéfinir les normes sociales	▪ Les parents, les enseignants et les organismes à but non lucratif pourraient offrir des programmes et lancer des campagnes pour aider les jeunes filles et les garçons à corriger les attitudes et les préjugés à l'égard des femmes			●
	▪ Les médias pourraient accroître la visibilité des femmes et éliminer les stéréotypes dans leurs représentations des femmes et des filles			●
	▪ Les entreprises pourraient entreprendre des efforts de relations publiques et de publicité qui remettent en cause les préjugés à l'égard des femmes		●	

1 Organismes à but non lucratif, institutions d'enseignement, incubateurs et catalyseurs, partis politiques, médias et individus.

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

•••

Le Canada aurait beaucoup à gagner en assurant une meilleure égalité entre les sexes et en maintenant sa position parmi les chefs de file mondiaux. En plus de promouvoir la justice sociale, le Canada pourrait ajouter 150 milliards de dollars à son économie en 2026, et toutes les provinces ainsi que les entreprises présentes sur leur territoire pourraient en récolter les fruits. Pour garantir la croissance, il faut mettre l'accent sur l'augmentation du taux d'activité sur le marché du travail et diriger les femmes vers les secteurs à forte productivité. Les entreprises, les gouvernements, les organismes sans but lucratif, les établissements d'enseignement et les particuliers ont tous un rôle à jouer dans l'atteinte de cet objectif. Ensemble, ils devront supprimer les obstacles économiques et sociaux qui empêchent les femmes de participer pleinement aux secteurs des STGM, à l'entrepreneuriat et à la vie politique. Ils devront également rééquilibrer le fardeau du travail non rémunéré entre les sexes et combattre les préjugés profondément ancrés dans les mentalités qui sous-tendent les attitudes vis-à-vis des femmes. Les entreprises ont la responsabilité supplémentaire d'attirer, de retenir et de promouvoir les meilleurs talents féminins aux postes de direction. En s'engageant à mettre en œuvre ce changement, en établissant des objectifs et en s'attaquant à l'inégalité de manière globale, le Canada pourrait revitaliser son économie tout en devenant un chef de file mondial en matière d'égalité hommes-femmes.

© Getty Images

1. PRENDRE LA MESURE DU POTENTIEL ÉCONOMIQUE

La réduction des inégalités entre les hommes et les femmes est un impératif moral, social et économique et les inéquités sociales et économiques entre les deux sexes sont intrinsèquement liées entre elles. Aucun pays aujourd'hui ne se rapproche d'une égalité sociale entre les sexes tout en conservant d'importantes inégalités économiques entre les hommes et les femmes. Si le Canada souhaite améliorer la condition féminine, il doit donc s'attaquer aux inégalités qui sévissent entre les sexes dans le secteur de l'économie.

Un rapport de 2015 du MGI a analysé plusieurs indicateurs de parité entre les sexes, comme le taux d'activité sur le marché du travail, la représentation politique, le niveau de scolarité et la violence à l'endroit des femmes. Il en est ressorti une corrélation élevée entre les inégalités entre les sexes sur le plan économique et sur le plan social[14]. Cette recherche a révélé que l'ensemble de la planète augmenterait son PIB de 12 milliards de dollars américains en 2025 si tous les pays arrivaient à émuler les progrès accomplis par le pays de leur région ayant le meilleur bilan en matière d'égalité entre les sexes. C'est cette même approche que nous utilisons pour explorer les inégalités entre les sexes au Canada et évaluer les possibilités économiques qui émergeraient d'une meilleure parité hommes-femmes. Nous estimons que si l'ensemble du Canada parvenait à égaler les progrès accomplis par la province présentant le meilleur bilan en matière de réduction des inégalités entre les sexes, le pays augmenterait son PIB prévisionnel de 2026 de 150 milliards.

Cette possibilité repose sur une réduction des inégalités entre les sexes dans trois indicateurs clés du travail : le taux d'activité sur le marché du travail, le nombre d'heures travaillées à temps plein et à temps partiel, et la productivité de ces heures de travail. Dans ce chapitre, nous examinerons chacun de ces trois indicateurs par province, en insistant sur les secteurs présentant le meilleur potentiel d'avancées en matière d'égalité entre les sexes. Conscients que l'évolution de l'activité économique des femmes entraînera des changements sociaux, nous adoptons une approche globale nous permettant d'évaluer la façon dont les changements proposés pourraient affecter la composition et la dynamique des groupes sociaux, et proposons des interventions qui permettraient de faciliter la transition à court et à plus long terme.

L'INÉGALITÉ ENTRE LES SEXES PERSISTE DANS TROIS INDICATEURS CLÉS DU TRAVAIL

Aujourd'hui, les femmes canadiennes comptent pour 51 pour cent de la population du pays en âge de travailler et détiennent 56 pour cent de tous les diplômes supérieurs, mais elles représentent seulement 47 pour cent de la population active et ne contribuent qu'à 41 pour cent du PIB total. Si leur contribution au PIB est plus élevée que la moyenne mondiale, laquelle se situe à 37 pour cent, elle est néanmoins inférieure à celle des femmes d'autres pays comme la France, qui présente un taux de contribution de 43 pour cent, et le Portugal, à 47 pour cent. Il est décevant de constater qu'en dépit des progrès considérables qu'ont accomplis les femmes du Canada sur le plan de l'éducation, leur contribution au PIB n'est pas plus élevée et n'a connu aucune amélioration au cours de la dernière décennie. Au Canada, les inégalités entre les sexes persistent dans les trois indicateurs du travail que nous venons d'évoquer. Les femmes sont moins actives sur le marché du travail que les hommes, travaillent en moyenne moins d'heures et occupent des secteurs de l'économie ayant une plus faible productivité ou une productivité par travailleur moins élevée.

Le taux de participation des femmes à la main-d'œuvre n'a cessé de décliner au cours des dix dernières années, passant de 61,9 pour cent en 2006 à 61,3 pour cent en 2016. Ces chiffres reflètent une baisse du taux d'activité tant des hommes que des femmes, une tendance observée dans l'ensemble des pays développés dont la population vieillit et où

[14] McKinsey Global Institute, *The power of parity : How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth*, septembre 2015.

les jeunes repoussent leur entrée sur le marché du travail. Statistique Canada et Emploi et Développement social Canada prévoient que cette tendance se maintiendra au Canada au cours de la prochaine décennie[15].

Les femmes ont également tendance à travailler moins d'heures que les hommes. Selon l'Enquête sur la population active de 2016, les Canadiennes travaillent en moyenne 32,8 heures par semaine, comparativement aux 38,5 heures de leurs compatriotes masculins et aux 39 heures de leurs voisines du Sud. Ce chiffre moins élevé s'explique en partie par le plus grand nombre de femmes occupant des emplois à temps partiel. En effet, les femmes représentaient 66 pour cent de l'ensemble des travailleurs canadiens à temps partiel en 2016. Toutefois, même parmi les travailleurs à temps plein, les femmes travaillaient en moyenne deux heures de moins par semaine que les hommes[16].

Les femmes ont également tendance à travailler dans des secteurs moins productifs, c'est-à-dire des secteurs où la production économique par travailleur est moins élevée. Par exemple, les femmes représentent 82 pour cent des travailleurs du secteur de la santé et des services sociaux, où la productivité moyenne par employé est de 50 000 dollars. Elles occupent 67 pour cent des emplois dans le secteur de l'éducation, où la productivité moyenne par employé est de 70 000 dollars. En comparaison, seulement un employé sur cinq est une femme dans les industries productrices de biens – comme l'agriculture, la foresterie et le pétrole et le gaz – dont la productivité moyenne est de 250 000 dollars par employé, ou encore dans les services publics, où la productivité moyenne est de 270 000 dollars par employé[17]. Le fait que les femmes gravitent autour de secteurs traditionnellement dominés par une main-d'œuvre féminine, tels que les soins infirmiers ou l'éducation, où la productivité est plus faible, n'est pas limitatif en soi. Toutefois, la sous-représentation des femmes dans les secteurs à forte productivité pourrait suggérer qu'elles s'y heurtent à des barrières à l'entrée, même lorsqu'elles souhaitent y accéder.

RÉDUIRE LES INÉGALITÉS ENTRE LES SEXES AU CANADA POURRAIT AJOUTER 150 MILLIARDS AU PIB EN 2026, SOIT UNE AUGMENTATION DE SIX POUR CENT PAR RAPPORT AU STATU QUO

Afin d'évaluer l'impact qu'aurait la réduction de la disparité hommes-femmes au Canada, nous avons élaboré trois scénarios prévisionnels de PIB[18]. Chacun estime le niveau futur du taux d'activité des femmes au marché du travail, les heures travaillées et les secteurs d'emploi occupés (encadré 1, « Méthodologie utilisée pour l'évaluation du potentiel économique »).

1. **Scénario du statu quo.** Ce scénario évalue le taux d'activité des femmes sur le marché du travail, les heures qu'on prévoit qu'elles travailleront et les secteurs d'emploi qu'elles occuperont en 2026 si ces indicateurs poursuivaient simplement la même tendance que les dix dernières années. Ces prévisions ont été comparées à celles de tierces parties afin de vérifier leur fiabilité, et nous avons pu en confirmer la solidité. Dans ce scénario, les femmes continueront à être moins présentes dans l'économie que les hommes. Leur participation à la main-d'œuvre stagnera alors que les générations plus âgées prendront leur retraite et que les femmes plus jeunes choisiront de participer dans une moindre mesure que leurs prédécesseures. Les femmes continueront aussi d'occuper davantage d'emplois à temps partiel que les hommes et choisiront de manière disproportionnée des emplois dans des industries productrices de services. Par conséquent, la contribution des

---

15 *L'Observateur économique canadien*, Statistique Canada, 22 juin 2012; *Projections des données de la population active*, Système de projection des professions au Canada (SPPC), 2015.

16 *Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le total et la moyenne des heures habituellement et effectivement travaillées, l'emploi principal ou tous les emplois, le genre de travail, le sexe et le groupe d'âge*, Statistique Canada, Tableau CANSIM 282-0028, 6 janvier 2017.

17 *Enquête sur la population active (EPA), estimations de l'emploi selon la catégorie de travailleur, le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et le sexe*, Statistique Canada, Tableau CANSIM 282-0012, 6 janvier 2017.

18 Notre résultat final est exprimé en valeur ajoutée brute (VAB), les projections de PIB n'étant pas disponibles à l'échelle des provinces et des secteurs. La VAB est une mesure de la valeur des biens et services produits dans un domaine, une industrie ou un secteur de l'économie. En ajoutant à la VAB les taxes sur les produits et services, et en en soustrayant les subventions sur les produits et services, on obtient le PIB. Historiquement, au Canada, la VAB et le PIB ont toujours été presque équivalents, et nous tenons ainsi pour acquis que la VAB constitue une solution de remplacement raisonnable au PIB.

femmes au PIB continuera d'être moindre que celle des hommes, produisant 41 pour cent du PIB total en 2026.

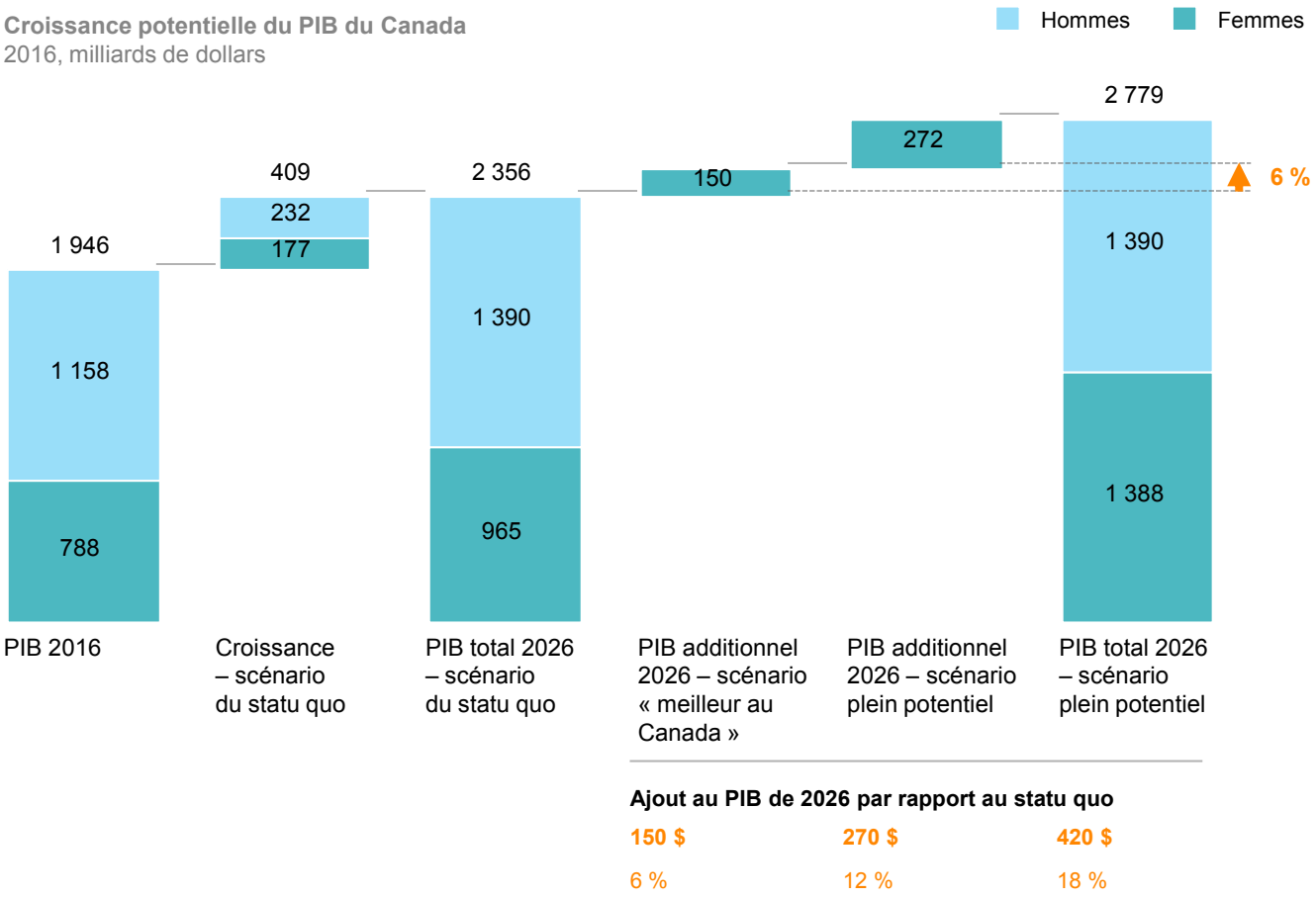
2. **Scénario de plein potentiel**. Ce scénario adopte une approche radicale en supposant que les femmes participeront exactement dans la même proportion que les hommes, travailleront le même nombre d'heures par semaine que les hommes, occuperont davantage de postes à temps plein et seront présentes dans les industries productrices de biens et les professions libérales (p. ex., le droit et la finance) dans des proportions plus élevées que par le passé, de telle sorte que la combinaison des secteurs où elles sont actives soit équivalente à celle des hommes. Dans ce scénario, les femmes ajouteraient 420 milliards de dollars au PIB d'ici 2026, soit 18 pour cent de plus que dans le scénario du statu quo. Ce scénario repose sur l'hypothèse que les obstacles empêchant les femmes de participer de façon égale à l'économie seront pleinement éliminés au cours de la prochaine décennie, et que toutes les femmes choisiront d'occuper un emploi rémunéré.

3. **Scénario du « meilleur au Canada »**. Ce scénario repose sur l'hypothèse moins radicale, mais plus réaliste, que les femmes de toutes les provinces atteindront le plus haut taux de changement observé dans la dernière décennie sur le plan de la participation à la main-d'œuvre, des heures travaillées et des secteurs d'emplois occupés. Ce scénario s'appuie sur des changements réalisés dans une région du Canada. Dans ce scénario, les femmes pourraient ajouter jusqu'à 150 milliards de dollars au PIB de 2026 par rapport au scénario du statu quo. Ce chiffre équivaudrait à augmenter la croissance du PIB de 0,6 pour cent par année, ou approximativement à doubler la taille actuelle de l'industrie canadienne de la finance et de l'assurance (Figure 1).

Figure 1

Réduire les inégalités entre les sexes au Canada pourrait ajouter entre 150 et 420 milliards de dollars au PIB en 2026

Croissance potentielle du PIB du Canada
2016, milliards de dollars



NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Statistique Canada; Enquête canadienne sur la population active; IHS Markit; analyse du McKinsey Global Institute

Encadré 1. Méthodologie utilisée pour l'évaluation du potentiel économique

Plusieurs études ont permis d'estimer la valeur économique potentielle pouvant découler de l'accroissement du rôle des femmes sur le marché du travail. La majorité d'entre elles ont cherché à savoir quel serait l'impact sur le PIB si l'écart entre le niveau d'activité des femmes et celui des hommes sur le marché du travail était entièrement comblé. Elles ont conclu que dans la plupart des pays, cela permettrait de hausser le PIB de 5 à 20 pour cent.

Les calculs de McKinsey sont une estimation axée sur l'offre du montant additionnel de PIB pouvant être réalisé en comblant l'écart entre l'activité des hommes et des femmes sur le marché du travail. Ils portent sur l'ensemble des provinces et constituent un modèle lié à l'offre pouvant aider à comprendre les retombées économiques de la parité hommes-femmes. Ils tiennent compte du taux d'activité sur le marché du travail selon le sexe et le groupe d'âge dans chaque région, de la prévalence du travail à temps partiel par rapport à celui à temps plein chez les hommes et les femmes, et des profils d'emplois pour les hommes et les femmes dans l'ensemble des secteurs de l'économie. Nous reconnaissons qu'une telle approche doit s'accompagner de politiques orientées vers la demande afin de créer des emplois pour les travailleuses additionnelles. Il en découle également que les systèmes d'éducation et de formation professionnelle devront s'adapter aux changements technologiques rapides qui transformeront la nature du travail et créeront de nouveaux types d'emplois.

Aux fins de ces calculs, nous avons présumé un niveau de productivité égal pour les hommes et les femmes dans chacun des sous-secteurs – p. ex., nous n'avons pas tenu compte des différences de productivité liées aux rôles que jouent les hommes et les femmes au sein des entreprises, ni de la taille des sociétés qui les emploient. Notre approche consiste principalement à évaluer les répercussions qu'aurait la participation à parts égales des hommes et des femmes sur le marché du travail. Elle ne tient pas compte de certaines autres incidences économiques, telles que les conséquences d'une plus grande diversité dans l'entrepreneuriat, les avantages intergénérationnels, les coûts liés au plus grand nombre d'heures travaillées par les femmes, ou les changements dans la consommation dus au fait que les femmes gagnent de plus gros salaires. Elle ne tient pas non plus compte d'éventuelles retombées négatives que la hausse de la participation des femmes au marché du travail pourrait avoir sur celle des hommes. Par exemple, si les hommes devaient réduire le temps qu'ils consacrent au travail rémunéré pour partager de façon plus équitable les activités non rémunérées, cela pourrait réduire le PIB, mais nous n'en avons pas tenu compte. Cette approche concorde avec les données américaines qui suggèrent que les hommes disposent de plus de temps libre que les femmes, et qu'historiquement, leur taux d'activité sur le marché du travail n'a pas décliné de façon notable lorsque celui des femmes augmentait1.

Enfin, nous n'avons pas tenu compte de la valeur du travail non rémunéré, que ce soit dans nos estimations de la contribution des femmes au PIB en 2016 ou dans nos scénarios. Bien que la valeur du travail non rémunéré ait une incidence sur l'activité économique dans son ensemble, elle n'est pas comptabilisée dans le PIB. De façon similaire, la valeur des loisirs a un effet sur le bien-être global, mais elle n'entre pas non plus dans le calcul du PIB. Compte tenu des limites inhérentes aux données, il est difficile de quantifier les mécanismes qui rendent possible une participation accrue des femmes sur le marché du travail : réduction des périodes de loisirs, moins d'heures consacrées au travail non rémunéré, redistribution des activités non rémunérées et reconnaissance de la valeur de ce travail. Cependant, si les femmes étaient libérées d'une partie du travail non rémunéré, elles auraient la possibilité d'utiliser et de développer leurs compétences et de s'engager dans des professions mieux rémunérées, ce qui aurait un effet stimulant sur le PIB. Par conséquent, nous estimons les retombées économiques uniquement en termes de PIB, bien que nous reconnaissions que cette approche ne mesure pas la totalité du bien-être et de l'activité économique. Néanmoins, nous croyons que les retombées du travail non rémunéré sur l'activité économique et le bien-être méritent une étude plus approfondie.

---

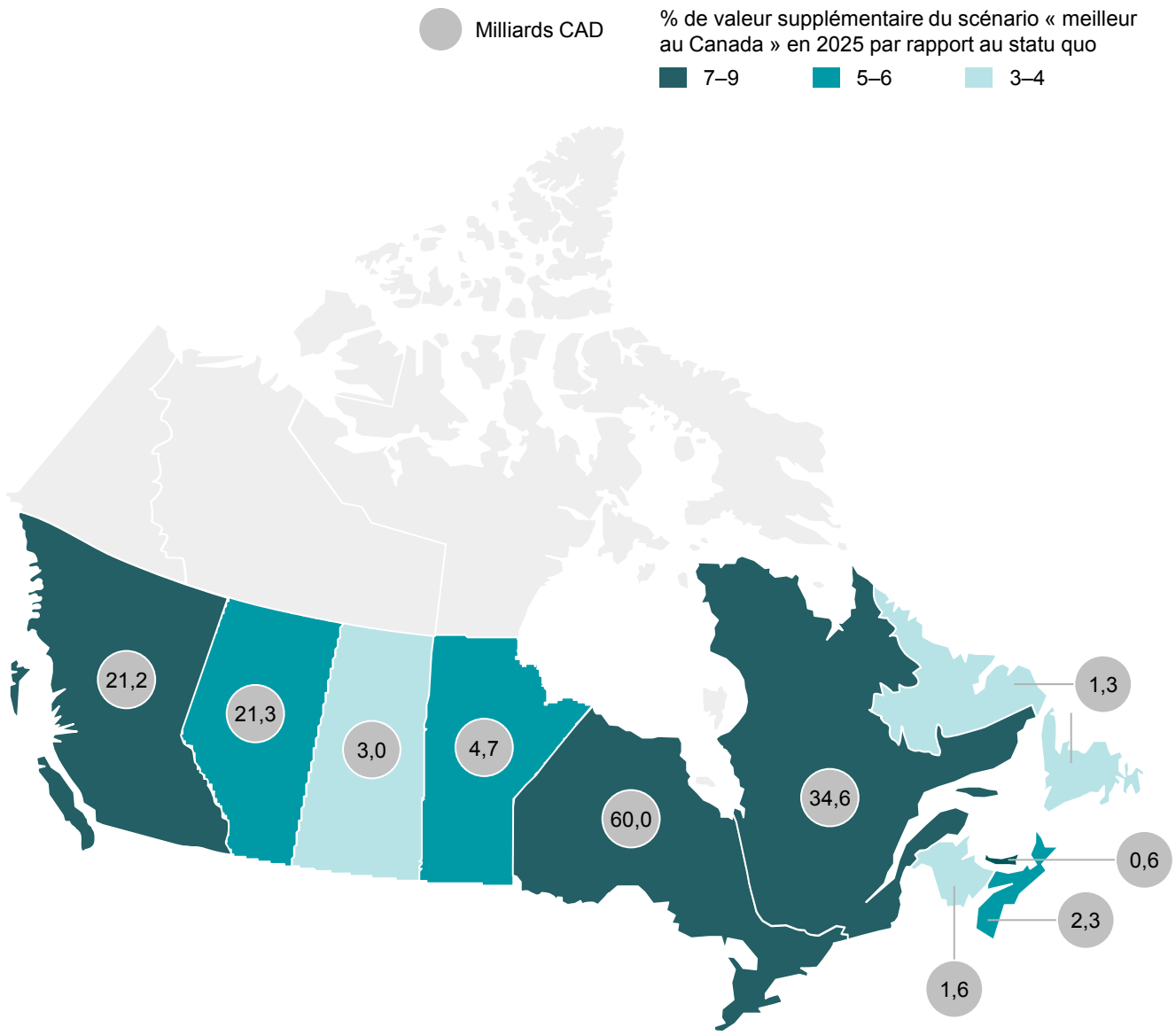
[1] Suzanne M. Bianchi *et al.*, « Housework : Who did, does or will do it, and how much does it matter? » *Social Forces*, volume 91, numéro 1, 1er septembre 2012; *The American Time Use Survey 2014,* Bureau of Labor Statistics, 2014, www.bls.gov/tus/. L'enquête américaine sur l'utilisation du temps, menée en 2014 et publiée par le Bureau of Labor Statistics, définit le temps libre comme les périodes réservées aux activités suivantes : « socialisation, relaxation et détente », « sports, exercice et loisirs », « activités religieuses et spirituelles » et « bénévolat ».

Chaque province canadienne pourrait hausser de quatre à neuf pour cent son PIB prévisionnel de 2026

Chaque province du Canada a le potentiel d'augmenter de quatre à neuf pour cent son PIB de 2026 estimé selon le scénario du statu quo. Ce sont les provinces de l'Île-du-Prince-Édouard, du Québec, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique qui présentent le plus haut potentiel. En chiffres absolus, l'Ontario, la province la plus peuplée, pourrait ajouter environ 60 milliards de dollars à son PIB, soit à elle seule plus du tiers du potentiel d'augmentation total du pays (Figure 2).

Figure 2

Toutes les provinces pourraient hausser leur PIB de 4 à 9 pour cent en augmentant le taux d'activité des femmes sur le marché du travail, le nombre d'heures qu'elles travaillent et leur productivité relative



SOURCE : Statistique Canada; Enquête canadienne sur la population active; IHS Markit; analyse du McKinsey Global Institute

Afin de déterminer le potentiel d'augmentation du PIB pour chaque province, nous avons déterminé lesquelles avaient connu l'amélioration la plus importante pour chacun des trois aspects clés du travail ces dix dernières années, puis nous avons pris ces provinces comme référence pour notre scénario « meilleur au Canada ». Bien que le Québec soit aujourd'hui le chef de file en matière d'activité des femmes sur le marché du travail, nous n'avons pas utilisé cette province comme référence puisqu'elle n'est pas celle ayant connu l'amélioration la plus marquée de cette mesure. Nous nous sommes plutôt tournés vers la Nouvelle-Écosse, où le

taux d'activité des femmes sur le marché du travail a augmenté plus rapidement que celui des hommes. Ainsi, les provinces qui se rapprochent le plus de l'égalité entre les sexes sont aussi celles qui ont un potentiel plus élevé que la moyenne. Nous avons de plus basé le potentiel absolu sur la taille de la population, ce qui fait des provinces les plus fortement peuplées celles ayant également le plus à gagner.

Notre analyse a déterminé que ce n'est pas la structure de l'économie de chaque province qui détermine principalement l'état des inégalités entre les sexes et donc le potentiel de gains à réaliser avec la parité. Il semblerait plutôt que ce soient les politiques formelles qui augmentent la participation à la main-d'œuvre et le nombre d'heures travaillées – comme les programmes universels de garde d'enfants et les quotas obligatoires de participation des femmes aux conseils d'administration des sociétés d'État – qui soient les plus grands déterminants de l'égalité économique entre les sexes. De façon générale, les femmes souhaitent travailler; ce sont donc principalement les obstacles qui les en empêchent qui doivent être examinés, plutôt que le profil économique des provinces.

Environ 30 pour cent du PIB canadien provient d'industries productrices de biens (p. ex., l'agriculture, les mines, le pétrole et le gaz, ainsi que le secteur manufacturier), alors qu'approximativement 70 pour cent provient d'industries productrices de services (p. ex., la finance, le commerce, la santé et l'éducation). Les différentes provinces ont tendance à se spécialiser dans certaines industries. Celles qui dépendent dans une plus large mesure des ressources naturelles, comme l'Alberta, Terre-Neuve et la Saskatchewan, ont des taux d'activité féminine et des moyennes d'heures travaillées par les femmes quasi identiques à ceux des économies fondées sur les services, comme celles de la Colombie-Britannique, du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve, de l'Ontario et de l'Île-du-Prince-Édouard, où 20 pour cent du PIB provient des secteurs de la finance et de l'assurance. Le chef de file en termes de taux d'activité et d'heures travaillées chez les femmes dans l'ensemble des groupes d'âge est le Québec, où l'économie est plus également répartie entre les industries.

Il existe toutefois une plus grande disparité dans la productivité relative des hommes et des femmes d'une province à l'autre, ce qui suggère qu'en dépit d'une activité abondante dans certaines industries, les femmes ont un accès plus limité aux emplois dans les domaines ayant la plus grande valeur économique par employé. Cette situation pourrait expliquer la part systématiquement plus faible de la contribution des femmes au PIB (41 pour cent en moyenne). Les provinces affichant le plus faible écart entre les hommes et les femmes sur le plan de la productivité sont le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard. Ce sont également des provinces où les femmes sont presque aussi susceptibles que les hommes de travailler dans un domaine donné. Nous constatons de plus grandes différences entre la productivité des hommes et celle des femmes dans les provinces où les industries productrices de biens représentent une plus grande part de l'économie. Cette constatation renforce l'hypothèse selon laquelle l'égalité économique entre les sexes est davantage tributaire de l'accès aux emplois que de leur disponibilité.

LA PLUS GRANDE PARTIE DE L'IMPACT POSITIF SUR LE PIB PROVIENDRAIT D'UNE PARTICIPATION PLUS IMPORTANTE DES FEMMES À LA MAIN-D'ŒUVRE, DANS DES SECTEURS PLUS PRODUCTIFS

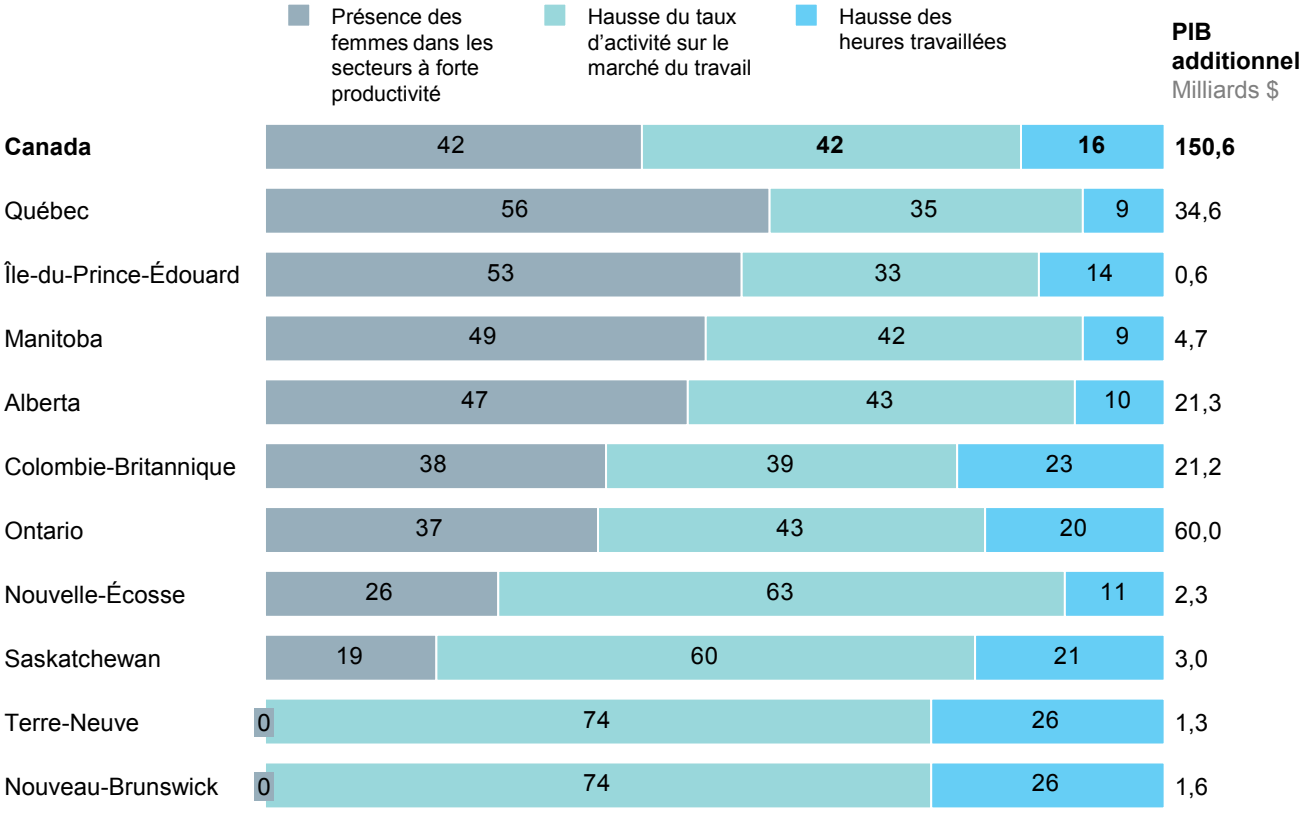
Dans le scénario du « meilleur au Canada », 43 pour cent des retombées totales de 150 milliards de dollars seraient atteintes en accroissant la productivité des femmes par rapport à celle des hommes, 41 pour cent par la hausse de la participation des femmes à la main-d'œuvre, et 15 pour cent par une prolongation de la journée de travail des femmes de 10 minutes. Ces changements pourraient être accomplis en rendant les domaines occupés par les femmes plus productifs ou encore en encourageant les femmes à pénétrer des secteurs à plus forte productivité.

Les retombées potentielles de chaque aspect sont différentes pour chaque province. Celles dont l'activité féminine sur le marché du travail, le nombre d'heures travaillées par les femmes et la productivité relative des femmes par rapport aux hommes se sont accrues de façon considérable seront plus susceptibles d'afficher des gains moins importants, car leurs trajectoires demeurent similaires. Inversement, les provinces ayant réalisé peu ou pas de progrès sur ces trois aspects présenteront le potentiel de croissance le plus élevé en termes relatifs (Figure 3).

Figure 3

Une plus grande présence des femmes dans les secteurs à forte productivité et la hausse de leur taux d'activité sur le marché du travail représentent les meilleurs moyens d'accroître le PIB

Scénario « meilleur au Canada » vs statu quo : PIB prévisionnel additionnel en 2026
%


Présence des femmes dans les secteurs à forte productivité
Hausse du taux d'activité sur le marché du travail
Hausse des heures travaillées
PIB additionnel
Milliards $
Canada 42 42 16 150,6
Québec 56 35 9 34,6
Île-du-Prince-Édouard 53 33 14 0,6
Manitoba 49 42 9 4,7
Alberta 47 43 10 21,3
Colombie-Britannique 38 39 23 21,2
Ontario 37 43 20 60,0
Nouvelle-Écosse 26 63 11 2,3
Saskatchewan 19 60 21 3,0
Terre-Neuve 0 74 26 1,3
Nouveau-Brunswick 0 74 26 1,6

NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

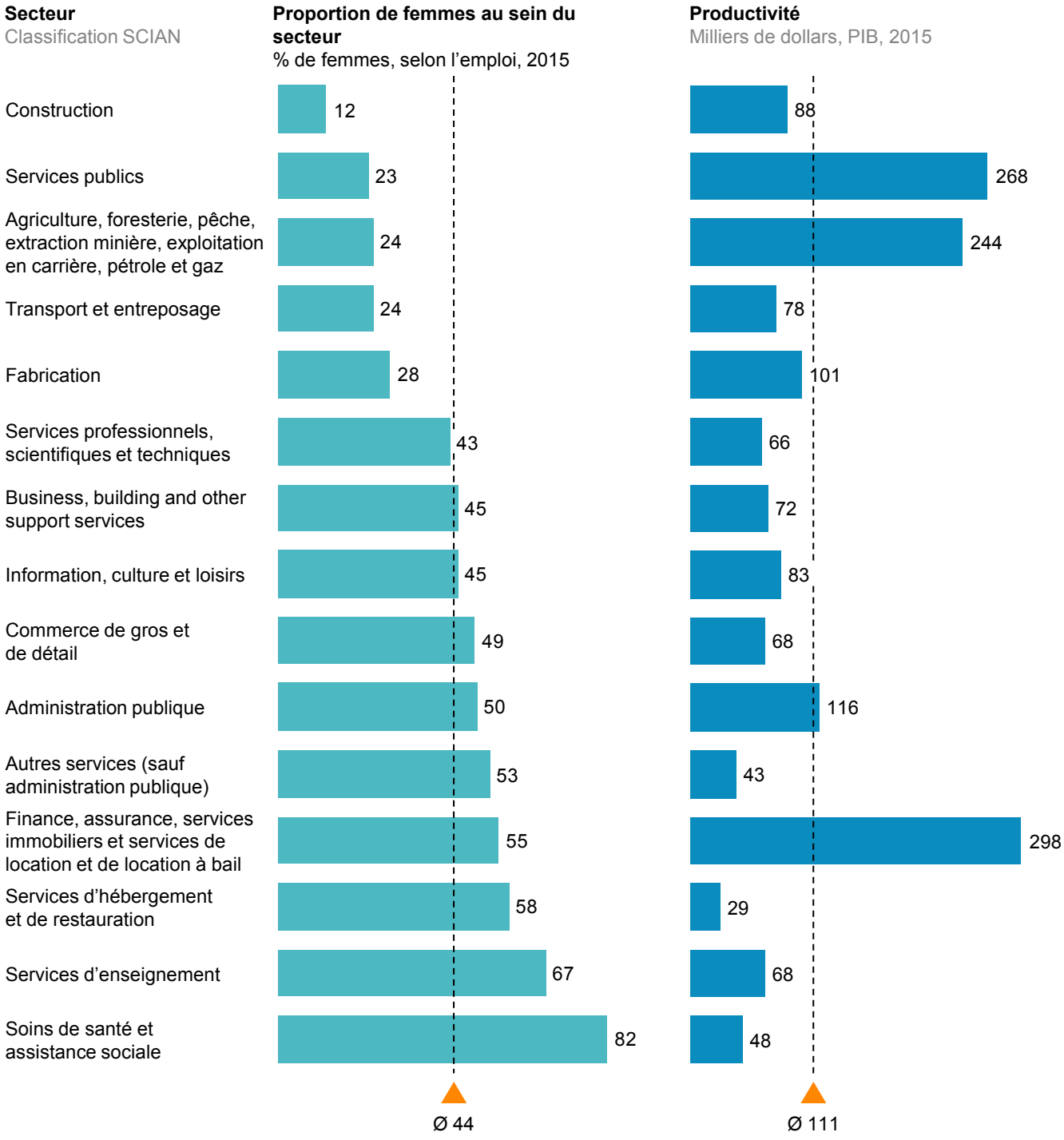
SOURCE : Statistique Canada; IHS Markit; Modèle de croissance mondiale de McKinsey; analyse du McKinsey Global Institute

L'augmentation de la productivité relative aurait les retombées les plus importantes, en particulier dans les provinces les plus fortement peuplées

Si le Canada pouvait encourager et faciliter la participation au marché du travail des femmes du principal groupe d'âge actif (25 à 54 ans) et augmenter le nombre d'emplois pour les femmes dans les secteurs à forte productivité pour atteindre, partout au pays, le taux de la province la plus performante, il pourrait réaliser 84 pour cent – soit 125 milliards de dollars – de l'impact total de 150 milliards de dollars. L'augmentation de la productivité relative est un levier important si l'on souhaite profiter pleinement du potentiel économique des femmes. Les vastes ressources naturelles du pays engendrent une productivité extrêmement élevée dans les industries productrices de biens telles que l'agriculture, le pétrole et le gaz et les services publics. La productivité moyenne de la main-d'œuvre dans ces secteurs peut s'avérer de deux à trois fois supérieure à la productivité globale moyenne. Les femmes n'y représentent toutefois que le quart des employés. Inversement, les travailleuses représentent la majorité des employés dans les domaines de l'éducation, de la santé et du commerce, trois des secteurs canadiens affichant la plus faible productivité (Figure 4). Les Canadiennes peuvent améliorer leur productivité relative en rejoignant les secteurs à forte productivité dans des proportions similaires à celles des hommes. Aujourd'hui, deux femmes sur dix travaillent dans le secteur de la santé. Si, par exemple, l'une de ces femmes optait pour le domaine des services publics, elle pourrait, en moyenne, accroître sa productivité annuelle de 200 000 dollars. À l'échelle nationale, de telles modifications permettraient aux femmes d'ajouter 63 milliards de dollars au PIB prévisionnel de 2026.

Figure 4

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de travailler dans des secteurs à plus faible productivité



SOURCE : Statistique Canada; Enquête canadienne sur la population active; analyse du McKinsey Global Institute

L'impact potentiel d'une plus grande productivité relative varie considérablement d'une province à l'autre. Au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse, où la probabilité de travailler dans un secteur donné est similaire pour les hommes et les femmes et où différents secteurs ont des niveaux de productivité comparables, les retombées sont négligeables. À Terre-Neuve, où la productivité relative est la plus faible (65,5 pour cent en 2016, comparativement à la moyenne nationale de 87 pour cent), et où la croissance a suivi une trajectoire prometteuse au cours de la dernière décennie, nous croyons que peu de progrès peut être accompli par rapport aux prévisions actuelles dans un contexte de statu quo. Par contraste, le Québec, l'Île-du-Prince-Édouard, le Manitoba et l'Alberta pourraient chacune dériver environ 50 pour cent de leur impact potentiel d'un accroissement de leur productivité relative.

Il est entendu que l'offre de main-d'œuvre doit correspondre à la demande et que les choix de secteurs d'emploi des femmes (et des hommes) pourraient être limités par des facteurs exogènes. Toutefois, les industries productrices de biens sont des piliers de l'économie canadienne qui ont connu une forte croissance de leur main-d'œuvre au cours de la dernière décennie, et dont on s'attend qu'elles continueront de créer des emplois au cours de la décennie à venir. En acquérant de nouvelles compétences, les femmes pourraient occuper leur juste part des emplois dans ces industries[19]. Il est aussi possible, en théorie, d'accroître la productivité relative des femmes en augmentant la productivité des secteurs où leur présence est dominante. Toutefois, puisqu'il s'agirait d'une approche touchant l'ensemble de l'industrie et pas seulement les femmes, nous n'avons pas estimé l'impact des politiques qui pourraient mener à la réalisation de cet objectif. Si la productivité de la main-d'œuvre devait s'améliorer, cela ferait augmenter la productivité des femmes et des hommes, surpassant ainsi nos estimations de l'impact.

Accroître l'activité des femmes sur le marché du travail aurait l'impact le plus important dans l'Est canadien

Aujourd'hui, le Canada affiche l'un des taux d'activité féminine sur le marché du travail les plus élevés au monde. Il n'est à la traîne de la Nouvelle-Zélande et de la Suisse que par un seul point de pourcentage. Toutefois, ce taux a décliné au rythme de 0,1 pour cent par année. Au cours de la même période, le taux d'activité des hommes est passé de 72,3 à 70,3 pour cent. Selon le scénario du statu quo, nous prévoyons que le taux d'activité féminine sur le marché du travail continuera de décliner. Dans le scénario canadien du « meilleur au Canada » le taux d'activité des femmes sur le marché du travail renverserait sa tendance à la baisse, passant de 61 pour cent, dans le scénario du statu quo, à 64 pour cent, demeurant sous le taux d'activité des hommes tout en maintenant une égalité relative avec les pairs. La plus grande partie de la croissance proviendrait de la hausse de la participation des femmes dans la tranche d'âge la plus active (25-54 ans) et de celle des femmes d'âge mûr (55 ans et plus).

En 2016, 82 pour cent des femmes âgées entre 25 et 54 ans étaient actives sur le marché du travail, comparativement à 91 pour cent des hommes du même groupe. Selon le scénario du « meilleur au Canada », les femmes de cette cohorte participeraient à la main-d'œuvre dans une proportion de 87 pour cent, approchant le niveau prévu de 92 pour cent pour les hommes. Les femmes d'âge mûr réduiraient aussi l'écart de leur taux de participation par rapport aux hommes, puisque ce taux passerait de 32 pour cent qu'il était en 2016 à 39 pour cent en 2026, comparativement à 46 pour cent des hommes en 2026. Les femmes plus jeunes maintiendraient leur taux d'activité de 64 pour cent. Ces données sont comparables à celles des jeunes travailleurs des deux sexes en Amérique du Nord et en Europe occidentale, qui retardent leur entrée sur le marché du travail.

L'augmentation du taux d'activité des femmes sur le marché du travail est un levier aussi important que l'augmentation de leur productivité relative. C'est l'Est du Canada qui aurait le plus à gagner en encourageant les femmes à rejoindre le marché du travail, avec la Nouvelle-Écosse, le Labrador, Terre-Neuve et le Nouveau-Brunswick réalisant chacun plus de 70 pour cent de leur potentiel total d'un taux d'activité plus élevé des femmes sur le marché du travail. Aujourd'hui, ces provinces tendent à avoir moins de travailleuses plus

[19] *Système de projection des professions au Canada (SPPC)*, Emploi et Développement social Canada, 2015.

âgées (moins de 30 pour cent). En améliorant leur taux de participation féminine à la main-d'œuvre, chaque province pourrait ajouter approximativement un milliard de dollars au PIB prévisionnel de 2026. Pour réaliser ce potentiel, les provinces pourraient devoir investir dans le perfectionnement professionnel ou la création de programmes de travail flexible (voir le chapitre 4, qui traite des interventions de ce type).

Les heures travaillées sont le levier dont l'impact est le plus faible sur le PIB dans le scénario du « meilleur au Canada » puisque les heures travaillées par les femmes ont stagné au cours de la dernière décennie

Au Canada, une femme travaille en moyenne 32,8 heures par semaine, comparativement à 38,5 heures pour les hommes. La majeure partie de cette différence peut s'expliquer par la propension des femmes à occuper des postes à temps partiel. En effet, en 2016, les femmes représentaient 66 pour cent de toute la main-d'œuvre à temps partiel au Canada

Au cours des dix dernières années, les heures travaillées par les femmes comparativement aux hommes sont restées essentiellement les mêmes. Par conséquent, l'augmentation des heures travaillées par les femmes ne contribue qu'à 16 pour cent au potentiel d'augmentation du PIB total dans le scénario du « meilleur au Canada ». Néanmoins, en travaillant 50 minutes de plus par semaine, les femmes pourraient ajouter 24 milliards de dollars au PIB du pays en 2026. Si la pleine parité était atteinte pour ce levier, le Canada pourrait ajouter 142 milliards de dollars supplémentaires au PIB, selon le scénario du « meilleur au Canada » en 2026. Les provinces de la Colombie-Britannique, de la Saskatchewan, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve réaliseraient chacune plus de 20 pour cent de leur impact potentiel total grâce à l'accroissement du nombre d'heures travaillées par les femmes.

La réalisation du scénario du « meilleur au Canada » présume que les femmes consacreraient une plus grande partie de leur temps au travail rémunéré et moins au travail non rémunéré. Bien qu'il ait indéniablement une grande valeur pour la société, le travail non rémunéré n'influence pas le PIB car la mesure actuelle ne tient compte que des activités basées sur le marché. Par conséquent, substituer le travail rémunéré au travail non rémunéré – par exemple, en gagnant un salaire et en choisissant d'embaucher une gardienne – aurait un effet haussier sur le PIB. Cependant, nous reconnaissons que les frais de garde d'enfants peuvent être prohibitifs et que plusieurs femmes se tournent volontairement vers le travail non rémunéré. Travailler un plus grand nombre d'heures nécessiterait la mise en place de programmes (notamment de services de garde abordables – voir le chapitre 4) dont les femmes pourraient choisir de se prévaloir.

POUR RÉALISER SON PLEIN POTENTIEL DE 150 MILLIARDS DE DOLLARS, LE CANADA DEVRA AJOUTER 600 000 EMPLOIS DESTINÉS AUX FEMMES

Afin de réaliser la hausse de 150 milliards de dollars du PIB estimée selon le scénario du « meilleur au Canada » le Canada devrait ajouter environ 600 000 nouveaux emplois pour les femmes, soit 6 pour cent de plus que les prévisions actuelles pour 2026. De nombreux types d'emplois pourraient être créés pour atteindre les objectifs de productivité, et il est probable que les femmes suivraient des chemins différents sur le marché du travail selon leurs préférences personnelles. Cependant, à long terme, pour hausser le PIB et atteindre une croissance durable, il faudrait que bon nombre de ces postes fassent partie de secteurs à forte productivité.

Une approche pourrait consister à créer davantage de possibilités d'emploi pour les femmes dans les industries productrices de biens, comme les mines, le pétrole et le gaz, les services publics et la construction. Ces secteurs constituent l'épine dorsale de l'économie canadienne et ont historiquement affiché une forte croissance. Malgré la récente baisse observée dans les prix des produits de base, le Système de projection des professions au Canada prévoit une croissance stable du PIB et de l'emploi pour ces secteurs, mais à un taux plus modeste (0,9 pour cent par an)[20]. Historiquement, les femmes étaient sous-représentées dans ces secteurs à forte productivité, puisqu'elles n'y occupaient que 25 pour cent des emplois, possiblement en raison de la nature du travail. Cependant, les technologies émergentes comme l'arpentage par GPS, le chargement et le transport automatisés, ainsi

[20] Ibid. *SPPC*, Emploi et Développement social Canada, 2015

que la robotique, en plus d'augmenter la productivité dans ces secteurs, rendent possible la participation d'un plus grand nombre de femmes. L'usage de ces technologies repose souvent davantage sur des compétences fonctionnelles transférables et moins sur l'expertise du secteur. Cet ensemble de compétences permettrait à la main-d'œuvre (y compris la main-d'œuvre féminine) de se déplacer librement d'un secteur à l'autre et vers les industries les plus productives.

Le Canada pourrait également stimuler l'emploi féminin dans les secteurs d'avenir, par exemple la fabrication de pointe, notamment dans les industries aérospatiale et ferroviaire, les technologies de l'information et la conception de systèmes, ou encore les services d'ingénierie et d'affaires. Nous nous attendons à ce que ces secteurs ajoutent environ 150 000 à 200 000 emplois au cours des dix prochaines années. En investissant dans ces secteurs, le Canada pourrait accroître sa compétitivité sur le marché mondial et créer des possibilités d'emploi pour des femmes ingénieures et scientifiques. Les femmes canadiennes étant nettement sous-représentées dans ces domaines (chapitre 2), le Canada devrait encourager l'entrée des jeunes femmes dans les domaines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques (STGM) et leur offrir des formations d'appoint au besoin.

Le Canada pourrait également augmenter le nombre de femmes en général et de leaders féminins en particulier (chapitre 3) dans les secteurs qui bénéficient déjà d'une forte participation féminine et d'une productivité élevée. Les secteurs des finances, des assurances et de l'immobilier peuvent représenter jusqu'à 20 pour cent du PIB dans certaines provinces. Ces secteurs, qui ont également tendance à avoir une productivité supérieure à la moyenne, emploient plus d'un million de personnes au Canada, dont plus de la moitié étaient des femmes en 2016. En y ajoutant 50 000 emplois, ce qui doublerait leur croissance actuellement projetée, le Canada pourrait ajouter environ 17 milliards de dollars à son PIB prévisionnel de 2026. Les entreprises de ces secteurs pourraient cibler le bassin existant de femmes hautement qualifiées pour occuper ces postes.

Toutefois, aucune de ces interventions ne portera fruit si le Canada se contente de stimuler l'offre de main-d'œuvre; il devra également mettre sur pied des initiatives pour lutter contre les obstacles à la demande de main-d'œuvre (chapitre 4). Les réformes sans distinction de sexe peuvent stimuler les investissements et la croissance de l'emploi tant pour les femmes que pour les hommes. Il en existe plusieurs, comme l'accélération des investissements dans les infrastructures et la réduction des formalités administratives susceptibles de freiner les entreprises. D'autres réformes pourraient cibler les industries qui, historiquement, embauchaient moins de femmes ou encore les obstacles qui empêchent les femmes d'accroître leur participation, par exemple, ne pas posséder les bonnes compétences ou ne pas trouver de possibilités de travail flexible.

•••

En faisant la promotion de l'égalité des sexes, le Canada a le potentiel de réaliser des gains économiques importants qui seraient répartis entre les provinces. Cependant, atteindre ce but ambitieux nécessitera de la coopération et les efforts concertés des secteurs public et privé et de tous les éléments de la société. Au chapitre 2, nous présentons un aperçu de l'état actuel de l'égalité entre les sexes dans les dimensions sociale et économique et produisons une liste de priorités afin de faire progresser l'inclusion.

© Getty Images

2. CARTOGRAPHIER LES ÉCARTS ENTRE LES SEXES

Le Canada a besoin de prendre des mesures visant à cerner et à traiter l'inégalité entre les sexes sur le plan de l'économie et de la société. Le rapport du MGI de 2015 sur l'inégalité entre les sexes à l'échelle mondiale montre qu'il existe un lien net entre l'inégalité au travail et dans la société, et a examiné 15 indicateurs couvrant 95 pays. Selon cette recherche mondiale, le Canada se classe parmi les dix meilleurs pays dans le monde en matière d'égalité entre les sexes. Toutefois, des données historiques révèlent que le Canada a fait peu de progrès au cours des deux dernières décennies. De plus, selon cette recherche, qui utilise un ensemble modifié de 15 indicateurs, le Canada a toujours un taux d'inégalité élevé ou très élevé concernant 7 de ces indicateurs.

Dans le présent chapitre, nous examinons l'inégalité entre les sexes au Canada non seulement à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle des provinces, des territoires et des municipalités. Nous avons constaté une variation minime entre les provinces et les territoires concernant les indicateurs de l'inégalité entre les sexes au travail et une certaine variation quant aux indicateurs de l'inégalité entre les sexes dans la société. Les villes présentent des tendances très semblables entre elles ainsi que comparativement aux tendances nationales. De manière générale, il existe une grande homogénéité à tous les niveaux. Néanmoins, certains groupes ethnoculturels, comme les femmes autochtones et les femmes immigrantes, sont nettement plus désavantagées comparativement aux hommes de ces groupes que les femmes qui n'en font pas partie.

L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES AU TRAVAIL EST LIÉE À L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES DANS LA SOCIÉTÉ – LA PREMIÈRE N'EST PAS POSSIBLE SANS LA SECONDE

La recherche mondiale du MGI sur l'inégalité entre les sexes dans 95 pays montre qu'il existe un lien clair entre l'inégalité au travail et l'inégalité dans la société, chacune ayant une incidence sur le développement économique (Figure 5).

Ce lien est aussi avéré au Canada. Par exemple, une étude a trouvé que les femmes qui quittent des conjoints violents ont recours aux banques alimentaires pendant une période allant jusqu'à 3 ans, et ce, près de 20 fois plus que la moyenne des Canadiens[21]. Les familles monoparentales ayant une femme à leur tête ont quant à elles de faibles revenus dans une proportion de 41 pour cent[22], contre 21 pour cent des familles monoparentales dont le chef est un homme et 10 pour cent des familles biparentales[23]. Pour réaliser le potentiel économique découlant de l'avancement de l'égalité entre les sexes, il faudra donc s'attaquer non seulement aux obstacles auxquels les femmes font face au travail, mais aussi au fossé plus large qui existe entre les sexes et qui influence le mieux-être de la société canadienne. C'est pour cette raison que le MGI a examiné les deux types d'indicateurs de l'inégalité entre les sexes (Encadré 2, « Méthode de cartographie de l'inégalité entre les sexes au Canada »).

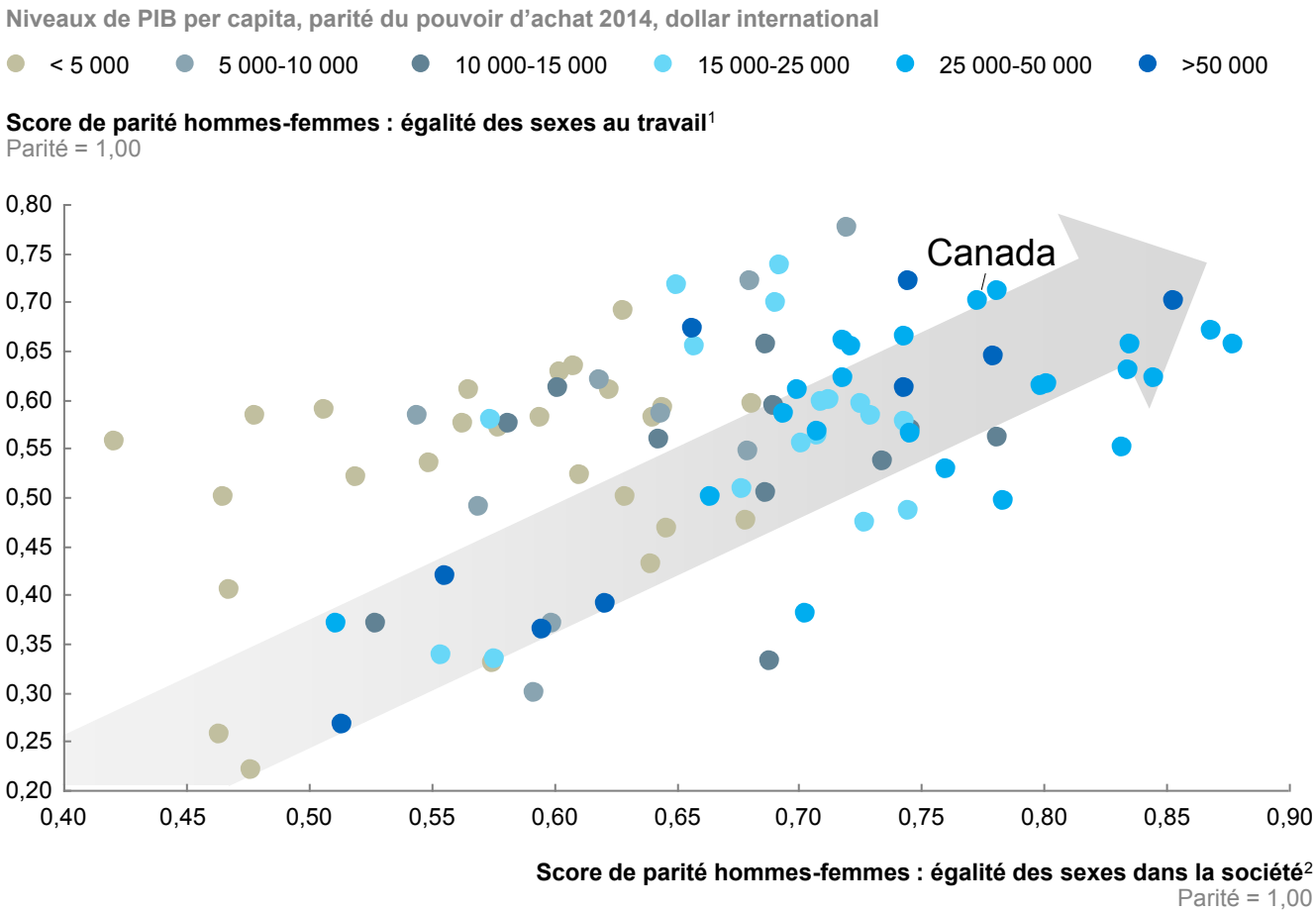
[21] C. Varcoe et coll., « Attributing selected costs to intimate partner violence in a sample of women who have left abusive partners », *Analyse de politiques*, volume 37(3), 2011.

[22] Les mesures de faible revenu (MFR) sont une mesure relative du faible revenu correspondant à 50 pour cent de la médiane du revenu ajusté du ménage. Ces mesures sont différenciées selon le nombre de personnes présentes dans le ménage afin de refléter les économies d'échelle attribuables à la taille du ménage.

[23] *Statistiques du faible revenu selon le type de famille économique, Canada, provinces et certaines régions métropolitaines des recensements (RMR)*, Statistique Canada, tableau CANSIM 206-0042, 26 mai 2017.

Figure 5

L'égalité des sexes au travail est liée à l'égalité des sexes dans la société ainsi qu'au développement économique



1 Taux d'activité sur le marché du travail, emplois professionnels et techniques, écart salarial perçu pour un travail similaire, postes de direction, travail non rémunéré
2 Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques, protection juridique et représentation politique, sécurité physique et autonomie.

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

LE CANADA EST L'UN DES CHEFS DE FILE MONDIAUX EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES, MAIS DEPUIS 20 ANS, SES PROGRÈS ONT STAGNÉ

La recherche mondiale du MGI révèle que le Canada fait partie des 10 meilleurs pays parmi les 95 pays étudiés selon la cote ODD globale. Seuls les pays nordiques, quelques pays d'Europe de l'Ouest et la Nouvelle-Zélande ont une cote plus élevée. La cote ODD des États-Unis est inférieure à celle du Canada.

Le Canada a obtenu de très bons résultats pour ce qui est des services essentiels et des catalyseurs de perspectives économiques ainsi que pour la sécurité physique et l'autonomie. Comme d'autres pays développés, le Canada a atteint ou est près d'atteindre la parité entre les sexes pour certains indicateurs tels la mortalité maternelle, le niveau d'éducation, l'inclusion numérique, le ratio filles-garçons à la naissance et le mariage d'enfants (Figure 6). Toutefois, le Canada se trouve très près du point médian de la fourchette pour de nombreux indicateurs relatifs à l'égalité entre les sexes au travail et à la représentation politique.

Encadré 2. Méthode de cartographie de l'inégalité entre les sexes au Canada

La recherche mondiale du MGI est fondée sur 15 indicateurs liés au travail et à la société, regroupés en 4 catégories : l'égalité entre les sexes au travail; les services essentiels et les catalyseurs de perspectives économiques; la protection juridique et la représentation politique; la sécurité physique et l'autonomie[1]. La première – l'égalité au travail – peut être liée aux choix que les hommes et les femmes font concernant leur vie et leur travail. Les trois autres concernent l'égalité entre les sexes dans la société, qui sont des éléments fondamentaux pour assurer aux femmes et aux hommes les ressources et la capacité nécessaires pour vivre leur vie comme ils l'entendent. Ces catégories sont aussi essentielles pour obtenir des progrès en matière d'égalité entre les sexes au travail et intrinsèquement importantes pour des raisons morales et humanitaires.

Pour évaluer la performance du Canada, nous avons utilisé les mêmes catégories, en modifiant cependant les 15 indicateurs pour les adapter au contexte canadien et tenir compte des données disponibles. Étant donné les résultats relativement élevés du Canada dans la recherche mondiale du MGI, nous avons voulu mettre au second plan les indicateurs pour lesquels le Canada a largement atteint la parité et où des variations entre les provinces et les territoires étaient peu susceptibles d'apparaître, afin de nous concentrer sur les éléments pour lesquels il est possible de progresser.

- **Égalité au travail.** Il s'agit de la capacité des femmes à jouer des rôles égalitaires sur le marché du travail – trouver un emploi, recevoir une rémunération équitable, acquérir des compétences et saisir les occasions d'occuper des emplois plus productifs, et partager équitablement les tâches à l'extérieur de l'économie de marché. Pour le Canada, nous avons utilisé sept indicateurs : l'activité sur le marché du travail; les heures travaillées; l'écart salarial; les emplois en sciences, technologies, génie et mathématiques (STGM); les postes de direction; l'entrepreneuriat; le travail non rémunéré.
- **Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques.** Les soins de santé, l'éducation ainsi que les services financiers et numériques sont des catalyseurs importants du progrès social. Pour le Canada, nous avons utilisé six indicateurs : l'éducation supérieure; l'éducation en STGM; la littératie financière; le taux de grossesse chez les adolescentes; la mortalité maternelle; la monoparentalité.
- **Protection juridique et représentation politique.** Il s'agit de l'égalité du droit des femmes à l'autodétermination, y compris le droit de travailler, d'avoir accès aux institutions, d'hériter de biens, d'être protégées contre la violence, et d'avoir la possibilité de participer activement à la vie politique. La recherche mondiale du MGI a tenu compte du niveau général de protection juridique au Canada. Dans la présente analyse, nous examinons uniquement la représentation politique.
- **Sécurité physique et autonomie.** Nous considérons ici le droit des femmes d'être à l'abri de la violence physique, mentale et émotionnelle. Pour le Canada, l'indicateur utilisé est la violence contre les femmes, que nous avons évaluée en nous fondant sur des cas d'agression sexuelle, de violence physique et de vol, y compris, mais s'y limiter, ceux commis par les partenaires intimes, qui ont été signalés par les victimes.

Nous avons utilisé les 15 mêmes indicateurs pour l'analyse de l'inégalité entre les sexes aux échelle nationale, provinciale et territoriale, mais seulement 11 indicateurs pour les municipalités afin de refléter les données disponibles et d'assurer la cohérence de nos comparaisons. Nous n'avons pas tenu compte de l'écart salarial, de la littératie financière, de la mortalité maternelle et du taux de grossesse chez les adolescentes.

Nous avons attribué un niveau d'inégalité à chaque indicateur – faible, moyen, élevé ou très élevé – et adapté la méthodologie à chaque type d'indicateurs. De manière générale, ces indicateurs correspondent à un ratio des femmes touchées par rapport aux hommes touchés, ou vice versa. Dans ces cas, les cotes attribuées vont de 0 à 1, où 0 correspond au pire scénario et 1, à la pleine parité[2]. Pour les questions qui, en raison de leur nature, touchent de manière disproportionnée ou exclusive les femmes, comme le taux de grossesse chez les adolescentes, un ratio de parité illustrerait mal le problème. Pour nous assurer que ce rapport tient compte de ces facteurs importants, nous avons utilisé des taux d'incidence au lieu de ratios.

En leur donnant une pondération égale, nous avons regroupé les résultats des 15 indicateurs des 4 catégories dans un indice global unique – l'indice de parité entre les sexes – qui évalue dans quelle mesure les femmes tendent à la parité avec les hommes dans chaque pays. Un indice de 1 correspond à la parité, et un indice de 0 à l'absence de parité (se référer à l'annexe pour obtenir des renseignements détaillés sur notre méthodologie, y compris les définitions de chaque indicateur et les fourchettes).

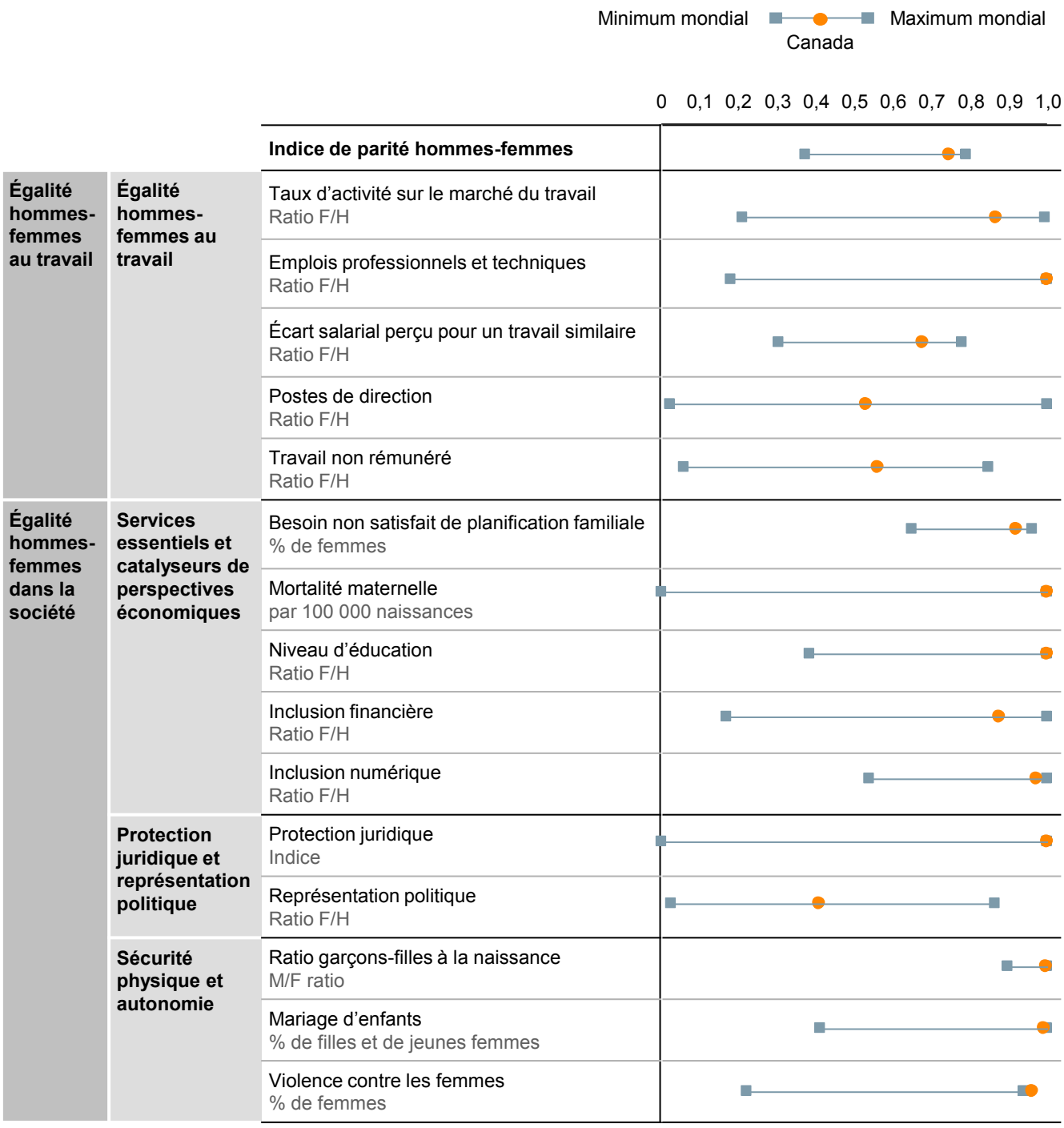
---

1 *The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth*, McKinsey Global Institute, septembre 2015.

2 Pour la plupart des indicateurs, un niveau d'inégalité faible correspond à 5 pour cent de parité ou moins; un niveau moyen se situe entre 5 et 25 pour cent, un niveau élevé, entre 25 et 50 pour cent, et un niveau très élevé est de 50 pour cent ou plus. Pour plus de détails et des renseignements sur les exceptions, veuillez consulter l'annexe.

Figure 6

Le Canada a l'un des indices de parité les plus élevés du monde et est en bonne position pour combler l'écart résiduel entre les sexes



SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

Le Canada a la possibilité de tirer profit de ses forces existantes en matière d'égalité sociale et d'éliminer les inégalités économiques et politiques, ce qui lui permettrait d'accroître progressivement son PIB jusqu'à 150 milliards de dollars en 2026. Toutefois, au cours des 20 dernières années, les avancées relatives à la parité entre les sexes ont semblé ralentir et peuvent même avoir reculé, de sorte que ce PIB potentiel de 150 milliards de dollars devient difficile à atteindre sans des interventions actives visant à changer la tendance actuelle. Quant à l'écart général entre les sexes, le Canada occupait il y a 10 ans le 14e rang parmi les 144 pays du Forum économique mondial, mais il est tombé au 35e rang en 2016[24].

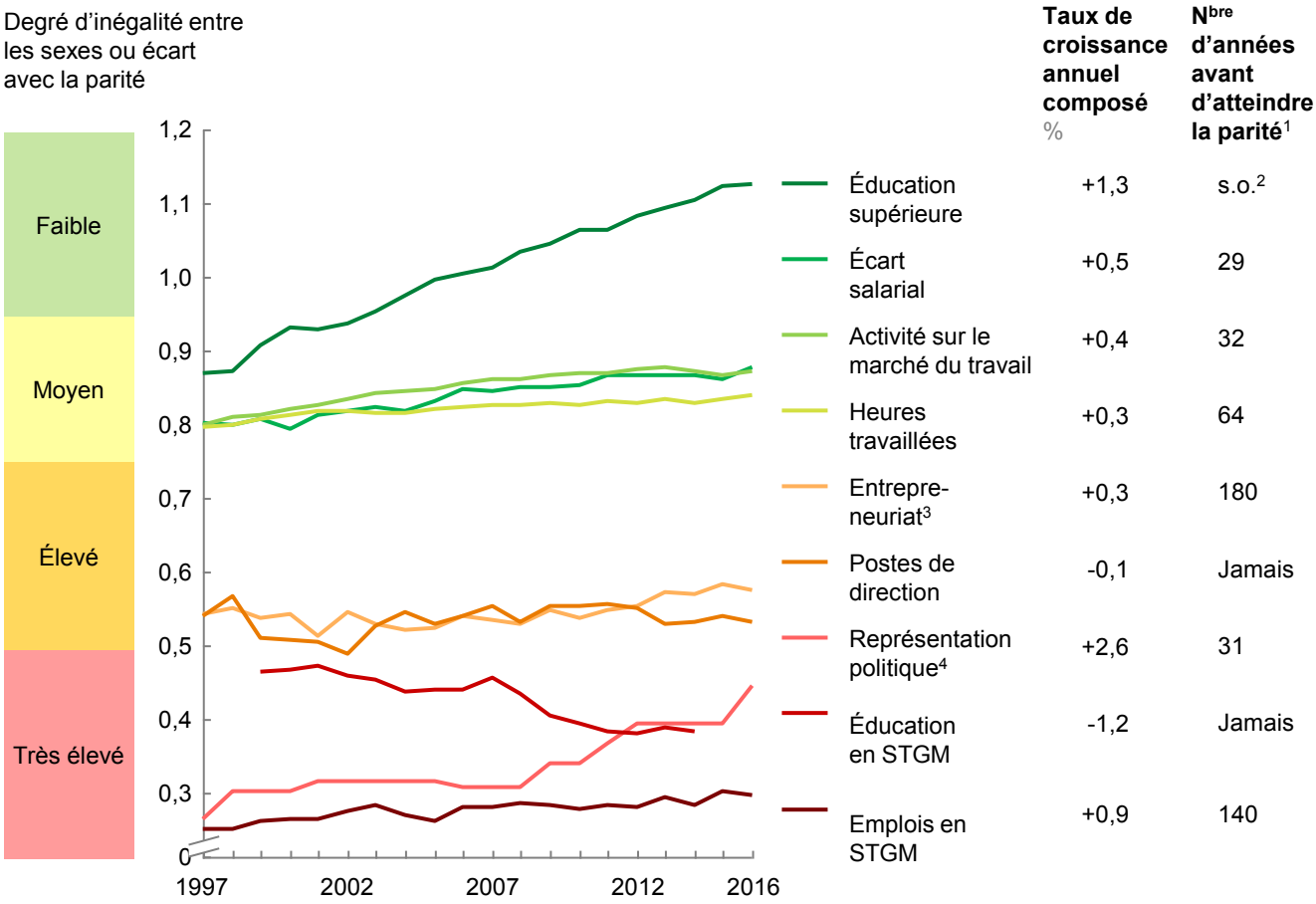
[24] *The global gender gap report*, Forum économique mondial, 2016.

Nous avons constaté qu'au cours des 20 dernières années, les ratios femmes-hommes relatifs à l'écart salarial, à l'activité sur le marché du travail, aux heures travaillées et à l'entrepreneuriat ont progressé vers la parité au rythme de 0,5 pour cent ou moins par année[25]. À ce rythme, il faudrait environ 30 ans pour atteindre la parité concernant l'écart salarial et l'activité sur le marché du travail, environ 60 ans pour les heures travaillées et 180 ans pour l'entrepreneuriat (Figure 7). De plus, la représentation des femmes dans les postes de direction par rapport aux hommes a connu un léger déclin au cours des 20 dernières années. Bien que les progrès relatifs aux emplois en STGM aient connu une accélération modérée de 0,9 pour cent par année, il faudrait au Canada 140 ans pour atteindre la parité, compte tenu de l'inégalité élevée entre les sexes au point de départ.

Figure 7

À l'exception de la représentation politique et de l'éducation supérieure, les progrès en matière d'égalité entre hommes et femmes ont essentiellement stagné depuis les 20 dernières années

Ratio Femmes-Hommes



1 Au taux de croissance annuel composé actuel.
2 Déjà à parité.
3 Mesure différente de celle utilisée dans les résultats des indicateurs à la Figure 8. Ici, un ratio femmes-hommes du nombre de travailleurs autonomes est utilisé, alors que les résultats des indicateurs utilisent le nombre de petites et moyennes entreprises qui sont détenues majoritairement par une femme.
4 Différent des résultats de l'indicateur de la Figure 8 car n'inclut seulement que les postes au sein du Parlement fédéral et non ceux des corps législatifs des provinces et des territoires.
NOTE : Le taux de mortalité maternelle, la monoparentalité et les grossesses chez les adolescentes n'apparaissent pas dans le graphique car ils sont mesurés en tant que taux de prévalence parmi les femmes et non en tant que ratios femmes-hommes. Le travail non rémunéré, la littératie financière et la violence contre les femmes sont aussi non inclus car des données historiques ne sont pas disponibles.

SOURCE : Statistique Canada; analyse du McKinsey Global Institute

[25] Calculé selon le taux de croissance annuel cumulatif du ratio femmes-hommes de 1997 à 2016.

Par contre, le Canada a fait des progrès notables en matière de représentation politique et d'éducation supérieure. La représentation politique s'est améliorée le plus rapidement, soit de 2,6 pour cent par année, et continue de le faire grâce à la composition paritaire du Cabinet en 2016. Néanmoins, la représentation politique au Canada demeure très peu égalitaire, et il y a encore beaucoup à faire. Concernant l'éducation supérieure, le ratio femmes-hommes a augmenté de 1,3 pour cent par année depuis 2005, dépassant ainsi la parité, bien que le ratio relatif à l'éducation en STGM a pour sa part diminué de 1,2 pour cent par année au cours des deux dernières décennies. D'autres indicateurs sociétaux qui touchent principalement les femmes montrent des résultats mitigés pour cette même période : les taux de mortalité maternelle ont augmenté; ceux de la monoparentalité sont demeurés stables, et les taux de grossesse chez les adolescentes ont fortement chuté[26].

Plusieurs études de recherche suggèrent deux raisons pouvant expliquer l'arrêt des progrès en matière d'égalité entre les sexes. La première est la persistance des préjugés et des stéréotypes enracinés dans les systèmes de croyances culturelles au Canada – un grand nombre de personnes adoptent les normes socialement acceptables en ce qui a trait aux comportements des hommes et des femmes, et pénalisent celles qui ne s'y conforment pas[27]. Selon l'International Social Survey Programme (ISSP), les comportements sociaux à l'égard des femmes, du travail et de la vie familiale au Canada sont demeurés en grande partie inchangés au cours des 20 dernières années[28]**.** Les préjugés inconscients résistent davantage au changement, et par conséquent, plus le Canada s'avance vers la parité, plus il est difficile de combler l'écart résiduel[29]. La deuxième raison citée est le retrait par les pouvoirs publics du soutien à l'égalité entre les sexes au Canada[30]. Une combinaison de facteurs, notamment la réduction du financement versé aux initiatives de Condition féminine Canada ainsi qu'à d'autres organismes pour les femmes et à des organismes de recherche, les changements apportés à l'infrastructure de conception des politiques et de surveillance de l'égalité, et l'arrêt du soutien financier accordé aux groupes communautaires pour l'égalité entre les sexes, semble avoir freiné le rythme des progrès[31].

AU CANADA, UN NIVEAU D'INÉGALITÉ ÉLEVÉ OU TRÈS ÉLEVÉ EXISTE TOUJOURS RELATIVEMENT À SEPT INDICATEURS D'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

L'examen détaillé des 15 indicateurs d'inégalité entre les sexes évalués au Canada montre que le pays a un faible niveau d'égalité pour trois indicateurs sociaux : l'éducation supérieure, la moralité maternelle et la violence contre les femmes (Figure 8). Le Canada a un niveau d'inégalité moyen pour certains indicateurs sociaux et économiques, soit l'activité sur le marché du travail, les heures travaillées, l'écart salarial, la littératie financière et le taux de grossesse chez les adolescentes. Les postes de direction et le travail non rémunéré sont quant à eux des secteurs d'inégalité élevée au Canada. Le niveau d'inégalité est très élevé pour ce qui a trait aux emplois en STGM, à l'entrepreneuriat, à l'éducation en STGM, à la monoparentalité, et à la représentation politique. Les sept indicateurs d'inégalité élevée et très élevée doivent être considérés comme prioritaires et exigent des interventions ciblées, comme nous le mentionnons aux chapitres 3 et 4.

---

26 *Décès et taux de mortalité (normalisation selon l'âge utilisant la population de 2011), selon certains groupes de causes et le sexe, Canada, provinces et territoires*, Statistique Canada, tableau CANSIM 102-0552, 9 mars 2017; *Estimations des naissances, selon le sexe, Canada, provinces et territoires*, Statistique Canada, tableau CANSIM 051-0013, 28 septembre 2016; *Naissances vivantes, selon l'âge de la mère, Canada, provinces et territoires*, Statistique Canada, tableau CANSIM 102-4503, 26 octobre 2016; *Estimations de la population, selon le groupe d'âge et le sexe au 1er juillet, Canada, provinces et territoires*, Statistique Canada, tableau CANSIM 051-0001, 28 septembre 2016; *Caractéristiques des familles, selon le type de famille, la composition de la famille et des caractéristiques des parents*, Statistique Canada, tableau CANSIM 111-0011, 14 juillet 2016.

27 Neil Guppy et Nicole Luongo, « The rise and stall of Canada's gender-equity revolution », *Revue canadienne de sociologie*, volume 52, numéro 3, août 2015.

28 *Family and changing gender roles*, Carleton University, 2013.

29 Cecilia L. Ridgeway, *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*, Oxford University Press, janvier 2011.

30 *Ibid.* Neil Guppy et Nicole Luongo, « The rise and stall », août 2015.

31 Janine Brodie et Isabella Bakker, *Where are the women? Gender equity, budgets and Canadian public policy*, Centre canadien de politiques alternatives, 2008; A. Porter, « Neo-conservatism, neo-liberalism and Canadian social policy: Challenges for feminism », *les cahiers de la femme*, volume 29, numéro 3, 2012.

Figure 8

L'inégalité hommes-femmes au Canada est élevée ou très élevée dans sept des quinze indicateurs

Degré d'inégalité ou écart avec la parité

Faible | Moyenne | Élevé | Très élevé

Égalité au travail	**Égalité hommes-femmes dans le milieu de travail**	**Activité sur le marché du travail**	Ratio F/H—Personnes en emploi ou cherchant de l'emploi, exprimé en % des individus de chaque sexe âgés de 15 ans et plus	0,87
		Heures travaillées	Ratio F/H—Nbre moyen d'heures travaillées par semaine par les employés de chaque sexe âgés de 15 ans et plus	0,84
		Écart salarial	Ratio F/H—Salaire horaire médian par type d'emploi pour les employés à temps plein de chaque sexe âgés de 15 ans et plus[1]	0,88
		Emplois en STGM	Ratio F/H—Travailleurs de 15 ans et plus de chaque sexe dans des emplois liés aux STGM[2]	0,30
		Postes de direction	Ratio F/H—Travailleurs de 15 ans et plus de chaque sexe occupant des postes de direction[3]	0,53
		Entrepreneuriat	Ratio F/H—Petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par les représentants de chaque sexe[4]	0,24
		Travail non rémunéré	Ratio F/H—Nombre moyen d'heures consacrées au travail non rémunéré par les représentants de chaque sexe[5]	0,56
Égalité hommes-femmes dans la société	**Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques**	**Éducation supérieure**	Ratio F/H—Titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de niveau supérieur chez les représentants de chaque sexe	1,13
		Éducation en STGM	Ratio F/H—Diplômés post-secondaires dans les disciplines STGM chez les représentants de chaque sexe[6]	0,38
		Littératie financière	Ratio F/H—Score moyen au questionnaire sur les connaissances financières obtenu par les représentants de chaque sexe[7]	0,94
		Grossesse chez les adolescentes	Taux de prévalence—Naissances par 1 000 femmes âgées entre 15 et 19 ans	11,01
		Mortalité maternelle	Taux de prévalence—Décès maternels liés à l'accouchement par 100 000 naissances vivantes[8]	5,77
		Mono-parentalité	Taux de prévalence—% de toutes les familles monoparentales ayant une femme à leur tête	20 %
	Protection juridique et représentation politique	**Représentation politique**	Ratio F/H—Représentants de chaque sexe siégeant aux assemblées législatives fédérale et provinciales/territoriales[9]	0,41
	Sécurité physique et autonomie	**Violence contre les femmes**	Taux de prévalence—% de femmes ayant rapporté elles-mêmes avoir été victimes d'un crime violent[10]	4 %

1 Tel que défini par la Classification nationale des professions (CNP).
2 Défini comme les professions liées aux sciences naturelles et appliquées et leur catégorie de professions associées dans le CNP, conformément à la définition utilisée par Statistique Canada dans ses recherches.
3 Défini comme les emplois faisant partie de la catégorie des professions liées à la gestion dans le CNP.
4 Les petites et moyennes entreprises sont définies comme les établissements commerciaux enregistrés employant entre 1 et 499 employés, conformément à la définition d'Industrie Canada. Pour qu'un établissement commercial soit inclus dans l'échantillon, il doit satisfaire l'un des critères suivants : avoir au moins un employé rémunéré (avec retenues à la source remises à l'Agence du revenu du Canada (ARC), avoir des revenus de vente annuels d'au moins 30 000 $, ou être incorporé et avoir produit une déclaration de revenus fédérale des sociétés au moins une fois au cours des trois années précédentes. Sont exclues de l'échantillon les entreprises de secteurs industriels suivants : l'administration publique, y compris les écoles et les hôpitaux; les entreprises de services publics et les associations sans but lucratif.
5 Le travail non rémunéré est défini d'après trois composantes : les heures non rémunérées consacrées aux travaux ménagers, à la garde d'enfants et à l'aide ou aux soins aux personnes âgées. La moyenne d'heures est extrapolée à partir du nombre de personnes dans chaque bande de nombre d'heures.
6 Défini comme les sciences physiques et naturelles et les technologies; les mathématiques, les sciences informatiques et de l'information; l'architecture, l'ingénierie et les catégories reliées aux technologies dans la Classification des programmes d'enseignement, Premier niveau (CPE PN).
7 Dans le cadre de l'Enquête canadienne sur les capacités financières menée par Statistique Canada.
8 Les décès liés à la maternité font référence à ceux reliés à la grossesse, à l'accouchement et à la puerpéralité.
9 Par sièges au gouvernement fédéral, on entend ceux du Sénat et de la Chambre des communes. Les sièges aux gouvernements des provinces et territoires font référence à ceux des législatures de ces provinces et territoires.
10 Les crimes violents comprennent les agressions sexuelles, les vols et la violence physique. Ils incluent les agressions physiques et sexuelles commises par les conjoints, ex-conjoints ou conjoints de fait. Les données représentent la prévalence à l'intérieur d'une période de 12 mois.

SOURCE : Statistique Canada; Parlement du Canada

Égalité entre les sexes au travail : des écarts importants associés à un niveau d'inégalité élevé ou très élevé touchent quatre des sept indicateurs

Dans la catégorie « égalité entre les sexes au travail », l'inégalité est très élevée pour deux indicateurs – l'entrepreneuriat et les emplois en STGM – et élevée pour deux autres, les postes de direction et le travail non rémunéré.

- **Entrepreneuriat**. Cet indicateur présente le niveau d'inégalité entre les sexes le plus élevé de la catégorie. Le ratio femmes-hommes y est de 0,24, c'est-à-dire que les hommes ont quatre fois plus de chance d'être le propriétaire majoritaire d'une petite ou moyenne entreprise que les femmes. Le rang du Canada pour cet indicateur correspond à peu près à celui du Brésil et à la moyenne de l'Union européenne, par exemple, et dépasse légèrement les États-Unis et la moyenne des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)[32]. De nombreux pays s'efforcent de régler ce problème, ce qui montre qu'il faut saisir cette importante occasion qui permettra également de stimuler la croissance économique.

- **Emplois en STGM**. Cet indicateur occupe le deuxième rang pour ce qui est du niveau d'inégalité le plus élevé. Une plus faible participation des femmes dans les secteurs de STGM hautement productifs crée un écart de productivité entre les hommes et les femmes. Le ratio femmes-hommes est de 0,30. Autrement dit, il y a trois femmes pour dix hommes dans les carrières en STGM. En comparaison, le Royaume-Uni a un ratio de 0,18 pour cet indicateur.

- **Postes de direction**. L'inégalité entre les sexes au Canada est élevée en ce qui a trait à cet indicateur. Les hommes occupent près de deux fois plus de postes de direction que les femmes. Le Canada se situe derrière les pays de l'Amérique du Nord et de l'Océanie[33] pour cet indicateur. Par exemple, les États-Unis ont un ratio femmes-hommes de 0,66 contre 0,53 pour le Canada[34].

- **Travail non rémunéré**. Notre analyse montre que les femmes effectuent près de deux fois plus de travail non rémunéré que les hommes. Ce problème complexe existe partout dans le monde. Avec un ratio hommes-femmes de 0,56 pour les heures consacrées au travail non rémunéré, le Canada dépasse la moyenne de 0,48 de l'Europe de l'Ouest, mais est légèrement derrière la moyenne de 0,61 des pays de l'Amérique du Nord et de l'Océanie. Les chefs de file mondiaux sont les pays nordiques, dont le Danemark avec un ratio de 0,77 et la Suède avec 0,67.

Le Canada a un niveau d'inégalité moyen pour les trois autres indicateurs de la catégorie « égalité entre les sexes au travail », soit l'activité sur le marché du travail, les heures travaillées et l'écart salarial. Comme il a été mentionné au chapitre 1, notre analyse nous a permis de constater qu'au Canada, 40 pour cent du PIB potentiel de 150 milliards de dollars proviendrait d'une augmentation de la participation active des femmes à la main-d'œuvre et seulement 15 pour cent d'une plus grande égalité entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les heures travaillées, et ce, malgré le fait que ces deux indicateurs ont presque le même niveau d'inégalité. Cet écart s'explique du fait que le potentiel économique est évalué en fonction du meilleur taux d'amélioration parmi les provinces au cours de la dernière décennie et que le taux de participation des femmes à la main-d'œuvre s'est accru beaucoup plus rapidement que le taux d'heures travaillées. Bien que l'écart salarial ne contribue pas directement à déterminer le potentiel économique, il faut s'y attarder en raison de son incidence sur la valeur relative du marché et le coût d'option des femmes au travail plutôt qu'à la maison (Encadré 3, « L'écart salarial entre les sexes : un enjeu actuel au Canada »).

---

[32] Mario Piacentini, *Women entrepreneurs in the OECD*, Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations, numéro 147, juillet 2013. Bien que les mesures ne soient pas directement comparables au résultat de l'indicateur en raison de différences dans la définition d'« entrepreneuriat », elles sont comparables entre les pays pour cet ensemble de données.

[33] *Ibid.*; *The power of parity global report,* McKinsey Global Institute, septembre 2015. L'Amérique du Nord et l'Océanie sont regroupées parce qu'elles ont un rendement quasi similaire en matière d'égalité entre les sexes.

[34] *Ibid.*; *The power of parity: Advancing women's equality in the United States*, McKinsey Global Institute, avril 2016. Les données pour les États-Unis concernent 2014, et celles du Canada, 2016.

Encadré 3. L'écart salarial entre les sexes : un enjeu actuel au Canada

L'écart salarial entre les sexes sert souvent de mesure pour discuter de manière générale des inégalités entre les femmes et les hommes au travail. Toutefois, l'écart salarial réel entre les sexes concerne la différence inexplicable entre les salaires pour un travail de valeur égale. Cet écart réel se mesure difficilement, car il est difficile d'établir ce qu'est un « travail de valeur égale ». Dans le présent rapport, nous avons essayé de calculer approximativement l'écart salarial réel en contrôlant les différences dans le nombre d'heures travaillées et le type de profession. [1]

Selon notre analyse, au Canada, l'écart salarial entre les sexes est globalement de 12 cents, c'est-à-dire que les femmes touchent 88 cents pour chaque dollar gagné par les hommes. Il existe de nombreuses différences entre les catégories professionnelles et les provinces (Figure 9). Au Canada, les écarts salariaux les plus élevés touchent les cadres intermédiaires du commerce de gros et de détail et des services à la clientèle, avec un ratio femmes-hommes de 0,67 ou un écart de 33 cents, et les prestataires de soins et le personnel de soutien en enseignement, en droit et en protection publique, où le ratio femmes-hommes est de 0,69 et l'écart de 31 cents. Des écarts salariaux parmi les plus élevés touchent des catégories professionnelles plus vastes notamment : les métiers, le transport, la machinerie et les domaines apparentés; les ressources naturelles, l'agriculture et la production connexe; la fabrication et les services d'utilité publique. En Colombie-Britannique, les écarts sont nettement plus importants que dans les autres provinces pour ces catégories.

Le sondage effectué par McKinsey sur la mixité dans les entreprises corrobore ces conclusions (se référer au chapitre 3 pour obtenir plus de détails et à l'annexe pour connaître la méthodologie du sondage). Le sondage auprès de 69 entreprises canadiennes montre l'existence d'un écart salarial de 4 à 14 pour cent à chaque échelon hiérarchique des entreprises (Figure 10). Il y a encore beaucoup à faire pour comprendre les facteurs sous-jacents à ces différences salariales, y compris ce qui pourrait expliquer les différents types de tâches effectuées par les hommes et les femmes dans chaque profession ou palier hiérarchique d'une entreprise, la probabilité de demander une augmentation salariale ou une promotion, et la propension à changer d'emploi pour obtenir un meilleur salaire.

Le Canada, comme ses provinces et territoires, a pris de nombreuses mesures législatives pour résoudre cette question. La législation fédérale actuelle, qui s'applique aux organisations relevant de la compétence fédérale, comme les banques et les compagnies d'assurance, utilise un modèle axé sur les plaintes. Toutefois, le gouvernement du Canada s'est engagé à mettre en place une réforme proactive de l'équité salariale d'ici la fin de 2018[2]. L'Ontario et le Québec ont déjà une loi sur l'équité salariale qui s'applique tant au secteur public qu'au secteur privé, et comporte différentes approches évolutives relativement à l'application de la loi. Par exemple, au Québec, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail exige qu'une entreprise qui compte au moins six employés soumette une déclaration annuelle faisant état de la situation de l'entreprise par rapport aux exigences de la Loi sur l'équité salariale. L'organisme affiche publiquement le nom des employeurs dont les pratiques salariales n'ont pas été conformes au cours des dernières années. Les lois du Manitoba, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard s'appliquent uniquement au secteur public, alors que la Colombie-Britannique, Terre-Neuve et la Saskatchewan disposent de cadres stratégiques, au lieu d'une législation, pour négocier l'équité salariale avec certains employés du secteur public. L'Alberta n'a ni législation ni cadre stratégique en matière d'équité salariale[3].

Malgré ces différences, la législation actuelle et les mécanismes d'application de la loi n'ont pas encore mis fin à l'écart salarial persistant entre les sexes, et les gouvernements pourraient envisager de réformer leurs politiques et d'explorer des mesures non législatives. De nombreux pays ont entrepris de déployer des efforts progressifs, législatifs ou autres, pour corriger les écarts salariaux entre les sexes. En mars 2017, l'Islande est devenue le premier pays à légiférer pour assurer un salaire égal aux employés des secteurs public et privé, exigeant que les entreprises comptant au moins 25 employés obtiennent un certificat confirmant l'équité salariale parmi leurs employés, quel que soit leur sexe, leur origine ethnique, leur sexualité ou leur nationalité[4]. Des pays comme l'Australie et le Royaume-Uni obligent les entreprises de certaines tailles à divulguer publiquement les écarts salariaux entre les sexes[5]. Aux États-Unis, le secteur privé a aussi adopté, sur une base volontaire, des mesures pour combler cet écart. Par exemple, plus de 80 présidents-directeurs généraux de grandes entreprises, y compris American Express, Mercer et Microsoft, se sont engagés à être des champions de l'équité salariale, en s'exprimant publiquement en faveur de l'équité salariale et en agissant de manière à la faire progresser[6]. Le Canada pourrait examiner les mesures prises ailleurs pour prendre connaissance de l'éventail de mesures élaborées pour remédier à l'écart salarial entre les sexes.

---

1 « Profession » selon le sens donné dans la Classification nationale des professions (CNP).

2 *Réponse du gouvernement au premier rapport du Comité permanent sur l'équité salariale,* Parlement du Canada, 5 octobre 2016.

3 Exigences canadiennes en matière d'équité salariale, Hay Group, www.haygroup.com.

4 Ryan Kilpatrick, « Iceland has become the first country to officially require gender pay equality », Fortune,mars 2017.

5 Tavia Grant, « Who is minding the gap? », *The Globe and Mail*, 6 mars 2017.

6 Tavia Grant, « Canada's stalled progress on gender pay gap: Women have 'hit a brick wall' », *The Globe and Mail,* 9 octobre 2015.

Figure 9

Écart salarial entre les sexes selon la province et la profession[1]

Ratio femmes-hommes du salaire horaire médian parmi les employés à temps plein 0,50 1,17 Aucune donnée[2]

	Canada	Terre-Neuve-et-Labrador	Île-du-Prince-Édouard	Nouvelle-Écosse	Nouveau-Brunswick	Québec	Ontario	Manitoba	Saskatchewan	Alberta	Colombie-Britannique
Total des employés, toutes professions confondues	0,88	0,80	0,99	0,91	0,96	0,91	0,89	0,91	0,84	0,81	0,83
Gestion	0,88	0,83	0,95	0,97	0,90	0,85	0,90	0,95	0,86	0,77	0,90
▪ Cadres supérieurs	1,06	-	-	-	-	1,01	1,03	-	-	-	-
▪ Cadres intermédiaires spécialisés	0,87	1,05	0,89	1,04	0,88	0,87	0,89	0,87	0,90	0,82	0,90
▪ Cadres intermédiaires dans le commerce de détail, de gros et des services à la clientèle	0,67	0,64	0,72	0,73	0,83	0,78	0,63	0,59	0,56	0,55	0,73
▪ Cadres intermédiaires des métiers, des transports, de la production et des services d'utilité publique	0,87	-	-	1,01	-	0,70	0,94	1,09	0,91	0,72	0,94
Affaires, finance et administration	0,92	0,87	0,96	0,90	0,96	0,88	0,93	0,93	0,89	0,89	0,96
Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés	0,91	0,86	0,80	0,95	0,81	0,96	0,92	0,84	0,91	0,87	0,92
Secteur de la santé	0,94	1,00	1,01	0,94	0,99	0,88	0,92	1,17	0,96	1,01	1,00
Enseignement, droit et services sociaux, communautaires et gouvernementaux	0,76	0,55	0,92	0,82	0,79	0,79	0,77	0,74	0,77	0,80	0,74
▪ Personnel professionnel en services d'enseignement	0,91	0,91	0,97	0,93	1,06	0,90	0,91	0,87	0,88	0,94	0,87
▪ Personnel professionnel en droit et des services gouvernementaux, sociaux et communautaires	0,92	1,11	1,10	0,90	0,98	0,90	0,90	0,96	1,01	0,99	0,83
▪ Personnel paraprofessionnel des services juridiques, sociaux, communautaires et de l'enseignement	0,95	-	-	0,86	-	0,87	1,01	1,00	0,76	0,84	1,01
▪ Personnel des services de protection publique de première ligne	0,87	-	-	-	-	0,85	0,92	-	0,95	0,80	1,00
▪ Dispensateurs de soins et personnel de soutien en enseignement, en droit et en protection publique	0,69	0,50	-	0,95	0,61	0,72	0,67	0,75	0,68	0,66	0,87
Arts, culture, sports et loisirs	0,90	0,78	0,71	0,99	1,07	0,94	0,85	0,87	0,74	0,95	0,85
Vente et services	0,88	0,84	0,97	0,90	0,93	0,88	0,86	0,89	0,83	0,82	0,90
Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés	0,72	0,71	0,74	0,91	0,82	0,71	0,69	0,82	0,78	0,77	0,70
Ressources naturelles, agriculture et production connexe	0,71	-	0,96	0,70	0,84	0,89	0,73	0,76	0,63	0,74	0,50
Fabrication et services d'utilité publique	0,75	0,70	0,82	0,86	0,78	0,75	0,75	0,80	0,74	0,68	0,56

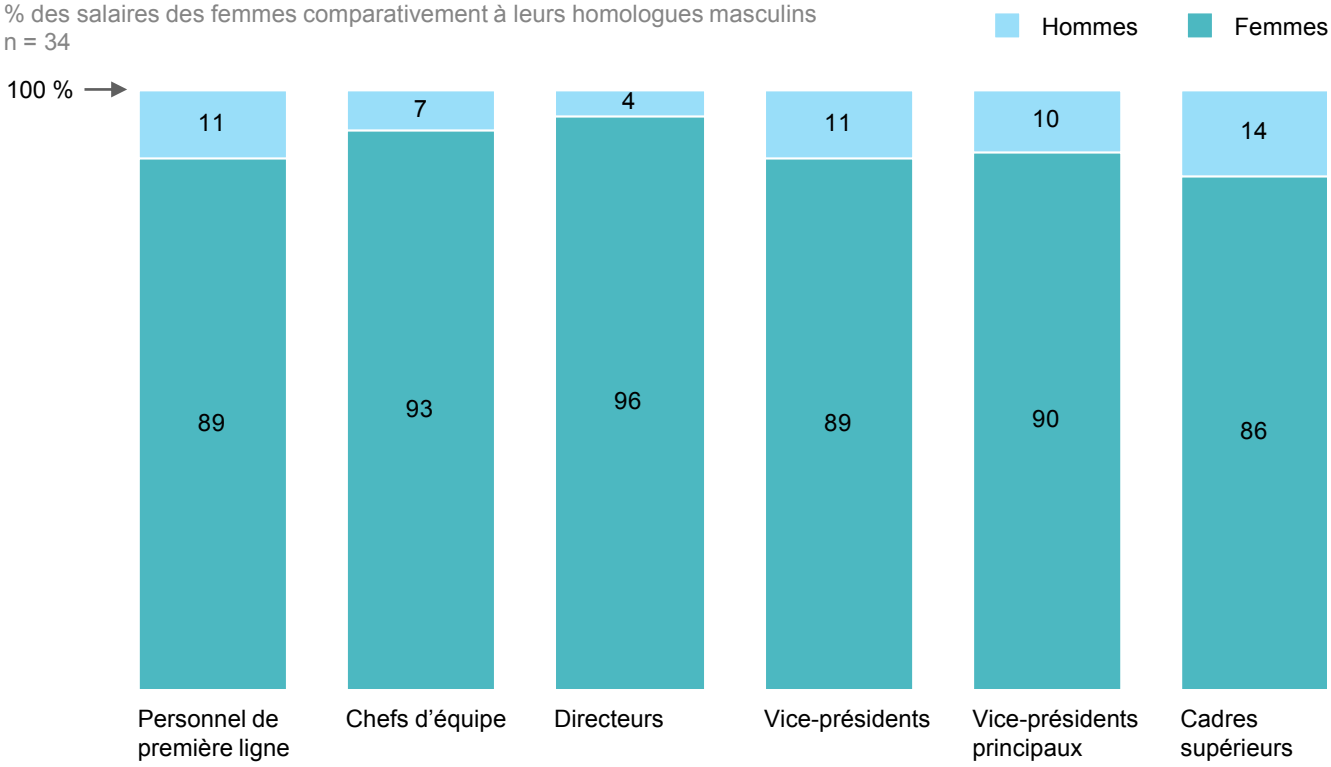
1 Professions telles que définies par la Classification nationale des professions (CNP).
2 « Aucune donnée » signifie que les données originales de l'enquête de Statistique Canada ont été supprimées afin de préserver la confidentialité.

SOURCE : Statistique Canada; analyse du McKinsey Global Institute

Figure 10

L'écart salarial entre les sexes est également corroboré par les résultats de notre enquête sur la diversité hommes-femmes au sein des entreprises

Le salaire brut moyen des femmes divisé par le salaire brut moyen des hommes, par échelon hiérarchique
% des salaires des femmes comparativement à leurs homologues masculins
n = 34



NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Sondage auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques : l'inégalité entre les sexes est très élevée en ce qui a trait à l'éducation en STGM et à la monoparentalité

Pour deux des six indicateurs de cette catégorie, soit l'éducation en STGM et la monoparentalité, le niveau d'inégalité du Canada est toujours très élevé. Le niveau d'inégalité est modéré pour ce qui est de la littératie financière et du taux de grossesse chez les adolescentes, et faible pour l'éducation supérieure et la mortalité maternelle (se référer à l'Encadré 4, « Les femmes autochtones sont nettement désavantagées dans de nombreux aspects socioéconomiques », pour au bref exposé des difficultés profondément enracinées auxquelles font face ces femmes au Canada).

- **Éducation en STGM**. En lien avec l'indicateur des emplois en STGM, l'éducation dans les STGM révèle un niveau d'inégalité très élevé. Le ratio femmes-hommes y est de seulement 0,38, ce qui signifie que 38 femmes pour 100 hommes étudient dans ces domaines, malgré le fait que 53 pour cent des diplômés postsecondaires sont des femmes. Le fait que la représentation des femmes tant dans les emplois que dans la formation en STGM est faible est le signe d'un problème dans ce domaine. Non seulement peu de femmes s'inscrivent dans un programme d'enseignement en STGM, mais nombre de celles qui le font ne réussissent pas à faire carrière dans ces domaines. Par contraste, au Royaume-Uni, le taux d'éducation dans les STGM est de 0,80, et le taux des emplois dans ces domaines est de 0,17[35].

[35] *The power of parity: Advancing women's equality in the United Kingdom*, McKinsey Global Institute, septembre 2016. Les données sur les carrières en STGM concernent 2014, et celle sur l'éducation dans les STGM, de 2015.

- **Monoparentalité.** Au Canada, 20 pour cent des familles avec enfants ont à leur tête une mère célibataire, comparativement à seulement 5 pour cent pour celles ayant à leur tête un père célibataire. Cette prévalence est légèrement plus faible que celle des États-Unis, où 25 pour cent des familles monoparentales sont dirigées par une femme. Même si la monoparentalité peut dans certains cas être volontaire, sa corrélation avec de faibles revenus et une distribution inégale des responsabilités relatives aux enfants en fait un important sujet d'étude. Quarante et un pour cent des familles monoparentales ayant une femme à leur tête se situent dans la tranche des faibles revenus, comparativement à 21 pour cent pour celles ayant un homme à leur tête et à 10 pour cent des familles comptant les deux parents[36].

Protection juridique et représentation politique : L'inégalité est très élevée en ce qui a trait à la représentation politique

La représentation politique est un autre indicateur d'une inégalité très élevée. Bien que le Sénat compte 43 pour cent de femmes, la proportion de femmes à la Chambre des communes stagne à seulement 29 pour cent, et à 28 pour cent dans le cas des assemblées législatives des provinces et territoires. Avec un ratio femmes-hommes national de 0,41 en matière de représentation politique, le Canada devance le ratio moyen de 0,35 pour l'Amérique du Nord et l'Océanie, mais il traîne de l'arrière par rapport au ratio de 0,49 en Europe de l'Ouest. Les pays nordiques mènent la marche avec des ratios se situant entre 0,72 pour le Danemark et 0,86 pour la Suède. Bon nombre des pays se situant à l'intérieur de l'Europe occidentale sont aussi nettement en avance sur le Canada, avec des ratios qui varient de 0,54 en Allemagne à 0,68 en Belgique[37].

Sécurité physique et autonomie : L'inégalité sur le plan de la violence faite aux femmes est faible, mais elle requiert tout de même notre attention

Notre analyse a démontré que 4 pour cent des Canadiennes ont signalé une forme d'agression sexuelle, de vol qualifié ou d'agression physique, soit de la part d'un partenaire intime ou d'une autre personne, sur une période de 12 mois – selon notre définition, il s'agit d'un indicateur d'inégalité peu élevée et la recherche mondiale menée par le MGI place le Canada en avance en cette matière. Toutefois, une recherche plus exhaustive nous laisse croire que les actes de violence sont considérablement moins signalés au Canada, même dans les sondages fondés sur des déclarations volontaires[38]. De plus, la prévalence de la violence faite aux femmes n'est pas répartie également dans la population canadienne et elle touche certains groupes minoritaires, comme la population autochtone, dans une plus large mesure[39]. Ajoutons à cela que l'impact de la violence sur le bien-être des femmes est considérable, tout comme son coût économique pour la société canadienne en chiffres absolus. Le Canada est très actif dans la recherche d'une solution à ce problème (Encadré 5 « Violence contre les femmes »)[40].

LES INDICATEURS DE L'INÉGALITÉ ENTRE LES SEXES SONT SIMILAIRES DANS LES PROVINCES ET LES TERRITOIRES, INDIQUANT LES SECTEURS À PRIORISER

Notre analyse des 15 indicateurs dans les provinces et les territoires révèle des résultats largement similaires d'un bout à l'autre du pays (Figures 11 et 12). L'homogénéité se remarque plus particulièrement dans les indicateurs liés au travail, tandis que les indicateurs sociaux relatifs à l'inégalité entre les sexes affichent certains écarts. Cela contraste avec les États-Unis, où les recherches du MGI ont révélé que les indicateurs sur le travail et les indicateurs sociaux varient considérablement d'un État à l'autre. Dans le cas du travail non rémunéré, par exemple,

---

36 *Ibid.*; *Statistiques du faible revenu selon le type de famille économique*, Statistique Canada, 26 mai 2017.

37 ibid. *The power of parity global report,* McKinsey Global Institute, septembre 2015. L'Islande n'est pas comprise dans l'analyse.

38 Cecilia Benoit et autres, *Dossier d'information : La violence à caractère sexuel faite aux femmes au Canada*, Forum fédéral-provincial-territorial des hautes et hauts fonctionnaires responsables de la condition féminine, décembre 2015.

39 *Ibid.*; *Femmes au Canada* (89-503-X), Statistique Canada, permanent.

40 Ting Zhang et autres, *Une estimation de l'incidence économique de la violence conjugale au Canada en 2009*, ministère de la Justice du Canada, 2012.

Encadré 4. Les femmes autochtones sont nettement désavantagées sur plusieurs aspects socioéconomiques

Selon les données de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011, les femmes autochtones comptent pour 4 pour cent de la population féminine canadienne. Ce groupe est plus jeune et croît plus rapidement que le reste de la population féminine au Canada. L'âge médian des femmes autochtones est de 29,1 ans, comparativement à 41,5 ans pour les femmes non autochtones. La population féminine autochtone a augmenté de 20 pour cent de 2006 à 2011, comparativement à une hausse de seulement 5 pour cent dans le cas de la population féminine non autochtone[1]. Les femmes autochtones représentent une part grandissante de la population active canadienne, et les défis socioéconomiques particuliers auxquels elles sont confrontées méritent qu'on s'y attarde. En effet, les femmes autochtones :

- **Vivent dans de moins bonnes conditions de logement.** Onze pour cent des femmes et des filles autochtones vivent à plus d'une personne par chambre, comparativement à seulement 4 pour cent des femmes non autochtones. De plus, 21,3 pour cent des femmes autochtones vivent dans des maisons nécessitant des réparations importantes, comparativement à 6,8 pour cent des femmes non autochtones.
- **Sont moins nombreuses à faire des études.** Un peu plus de 26 pour cent des femmes autochtones âgées de 25 à 64 ans n'ont pas de certificat, de diplôme ou de grade universitaire, comparativement à 11 pour cent des femmes non autochtones; 50,7 pour cent des femmes autochtones ont des études postsecondaires sous une forme ou une autre, comparativement à 65,3 pour cent des femmes non autochtones.
- **Sont plus susceptibles d'être des mères monoparentales.** Plus de 16 pour cent des femmes autochtones sont des mères seules, comparativement à 8 pour cent des femmes non autochtones.
- **Affichent un taux de prévalence de grossesse précoce plus élevé.** Les femmes autochtones âgées de 25 à 29 ans sont trois fois plus susceptibles de devenir mères avant l'âge de 20 ans, comparativement à 6 pour cent des femmes non autochtones.
- **Sont plus susceptibles d'être victimes de violence conjugale.** Neuf pour cent des femmes autochtones âgées de 15 ans et plus ont signalé avoir été victimes de violence conjugale au cours des cinq dernières années, comparativement à 4 pour cent des femmes non autochtones.

Plusieurs de ces défis ne s'appliquent pas seulement aux femmes, mais aux hommes autochtones également. Par exemple, les hommes autochtones font moins d'études que les hommes non autochtones – 45,8 pour cent des hommes de ce groupe ont fait des études postsecondaires sous une forme ou une autre, comparativement à 64 pour cent des hommes non autochtones. Néanmoins, comprendre les conditions auxquelles les femmes autochtones sont confrontées est la première étape vers le développement d'interventions visant à les aider, que ces conditions touchent les femmes autochtones plus particulièrement ou la population autochtone dans son ensemble.

---

[1] *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe (89-503-X)*, Statistique Canada, permanent. Toutes les données datent de 2011, sauf celles qui concernent les actes de violence conjugale signalés par les victimes, qui datent de 2014, et le taux de grossesse chez les adolescentes, qui datent de 2006 (ces données n'ont pas été recueillies lors du recensement ou de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011).

Encadré 5. Violence contre les femmes

La question de la violence faite aux femmes touche de nombreux Canadiens et entraîne des coûts considérables sur les plans personnel et économique. Sur le plan personnel, les coûts pour les victimes de violence fondée sur le sexe peuvent comprendre la dépression et le trouble de stress post-traumatique, les infections transmissibles sexuellement, l'absentéisme à l'école ou au travail et l'isolement social. Condition féminine Canada estime que le coût économique de la violence faite aux Canadiennes par des partenaires intimes seulement tourne autour de 4,8 milliards de dollars par année. Le Centre canadien de politiques alternatives estime le coût économique annuel total de la violence par des partenaires intimes et des agressions sexuelles à 334 dollars par personne[1]. Cette somme comprend les coûts associés à la douleur et à la souffrance, les coûts directs liés aux soins médicaux et à la perte de productivité, ainsi que les frais tiers générés, par exemple, par l'impact de la violence sur les enfants et la famille, la perte de revenus futurs et la représentation devant les systèmes de justice pénale et civile.

En matière de violence faite aux femmes, le Canada joue un rôle de premier plan à l'échelle internationale en soutenant le développement d'une approche à trois niveaux, fondée sur les droits, qui prévoit des interventions visant à prévenir la violence faite aux femmes, à protéger les femmes contre la violence et à soutenir les survivantes[2].

Au pays, le gouvernement du Canada a alloué des ressources à un certain nombre de ministères et d'organismes pour s'attaquer à ce problème. Selon le Centre canadien de politiques alternatives, l'investissement total dans les programmes et les services liés à la violence par des partenaires intimes et aux agressions sexuelles représente environ 80 millions de dollars. En 2016, le gouvernement a annoncé un plan visant à élaborer une stratégie fédérale exhaustive en matière de violence fondée sur le sexe qui s'harmonise avec les stratégies provinciales existantes. Afin d'orienter l'élaboration de cette stratégie, la population canadienne – y compris les survivantes, les travailleurs de première ligne, les chercheurs et les défenseurs – a été invitée à participer. Par l'intermédiaire de tables rondes, de rencontres, de présentations en ligne et de sondages, les Canadiens ont partagé leurs expériences et leurs points de vue et fait des suggestions quant au rôle que le gouvernement fédéral pourrait jouer[3].

Au Canada, les gouvernements provinciaux et territoriaux jouent eux aussi un rôle clé dans la prévention et le traitement de la violence faite aux femmes, grâce notamment aux secteurs des soins de santé, des services sociaux, de la protection de l'enfance et des services de police. Différentes organisations d'initiative populaire luttent également contre la violence faite aux femmes. White Ribbon, par exemple, est devenu le plus grand mouvement d'hommes et de garçons au monde ayant pour but d'éradiquer la violence faite aux femmes et aux filles et de promouvoir l'équité entre les sexes, de saines relations et une nouvelle vision de la masculinité. Le mouvement, qui a vu le jour en 1991, demande aux hommes de porter un ruban blanc en guise d'engagement à ne jamais commettre d'acte de violence envers les femmes et les filles et à ne pas fermer les yeux ou se taire devant de tels actes[4].

Les données quantitatives et qualitatives sont importantes pour s'attaquer au problème de la violence faite aux femmes. Il est crucial de réaliser régulièrement des sondages exhaustifs sur l'incidence de la violence par des partenaires intimes et des agressions sexuelles pour comprendre les causes profondes du problème et surveiller les progrès. Ces sondages devraient comporter des questions sur la victimisation et sur la perpétration. Des renseignements détaillés sur le coût de la violence faite aux femmes, ainsi que sur les investissements publics et leur impact, peuvent également contribuer à élaborer des interventions plus efficaces[5].

Il est également essentiel d'adapter les interventions aux besoins et aux vulnérabilités propres aux différentes collectivités. Des organismes de défense des droits de la personne nationaux et internationaux ont parlé à maintes reprises de la nécessité de se pencher sur les niveaux disproportionnés de violence subie par les femmes autochtones au Canada. Les groupes mal desservis comprennent également les enfants et les jeunes, les personnes lesbiennes, homosexuelles, bisexuelles, transgenres, allosexuelles et non-conformistes sur le plan sexuel, les femmes des minorités officielles, les nouveaux arrivants au Canada, les femmes ayant une déficience, et les femmes vivant en région rurale ou éloignée[6].

En poursuivant les efforts menés collectivement par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et les différents organismes, le Canada peut continuer d'aspirer à mettre fin à la violence faite aux femmes.

---

1 Kate McInturff, *The gap in the gender gap: Violence against women in Canada*, Centre canadien de politiques alternatives, juillet 2013; *Alternative budgétaire pour le gouvernement fédéral 2014 : Vers un meilleur équilibre*, Centre canadien de politiques alternatives, 2014.

2 *Ibid.*; Kate McInturff, *The Gap in the Gender Gap*, juillet 2013.

3 *Briser le silence : Rapport final sur le processus de dialogue autour de la Stratégie fédérale contre la violence fondée sur le sexe*, gouvernement du Canada, février 2017.

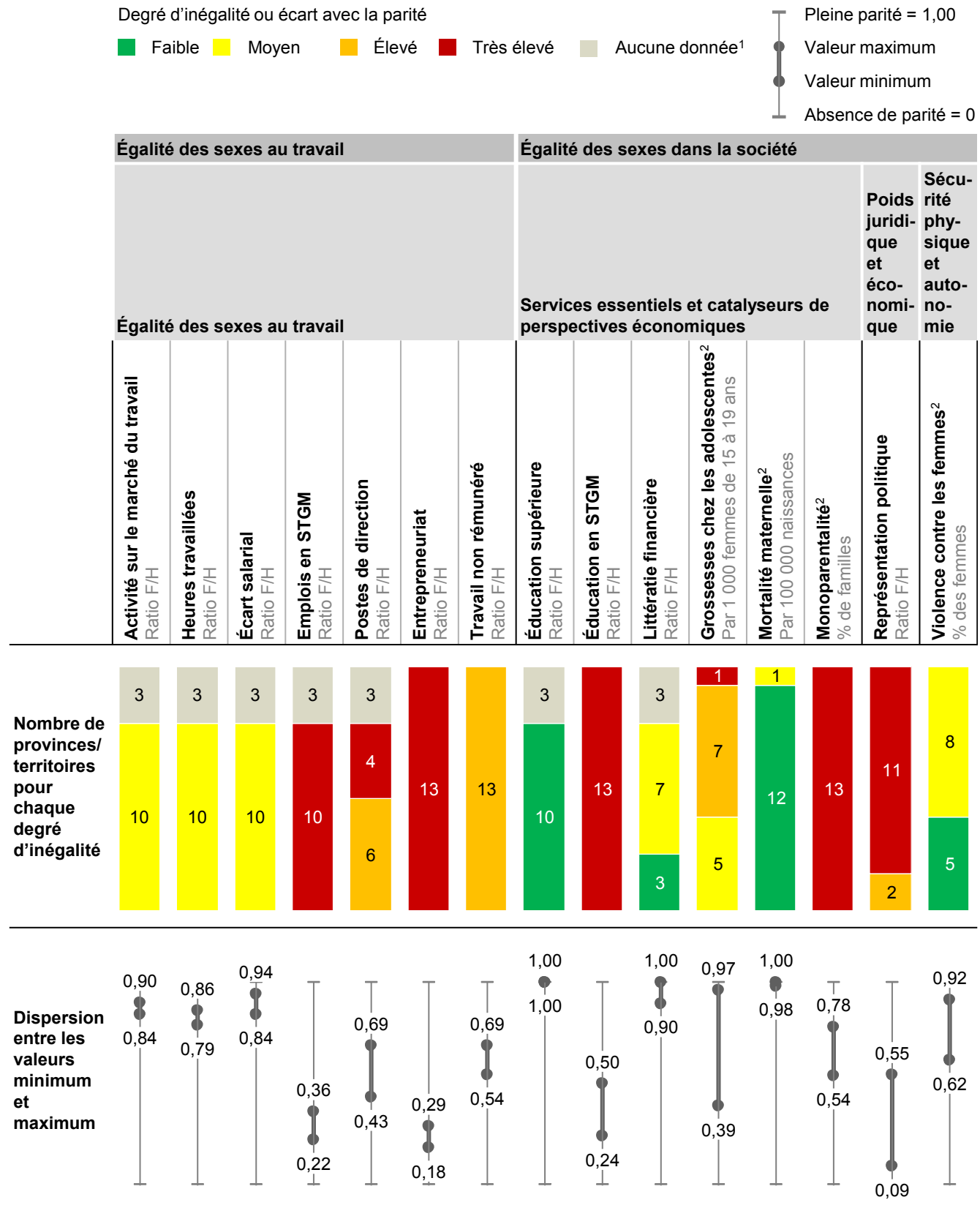
4 « Who we are », White Ribbon, www.whiteribbon.ca.

5 *Ibid.*; Kate McInturff, *The Gap in the Gender Gap*, juillet 2013.

6 *Ibid.*; *Briser le silence*, gouvernement du Canada, février 2017.

Figure 11

Les résultats des indicateurs par province sont en grande partie similaires pour les femmes au travail, mais indiquent une certaine variabilité pour les femmes dans la société



1 « Aucune donnée » signifie que les données originales de l'enquête de Statistique Canada ont été supprimées afin de préserver la confidentialité.
2 Pour la grossesse chez les adolescentes, la mortalité maternelle, la monoparentalité et la violence contre les femmes, les valeurs sont converties sur une échelle de 0 à 1, 1 représentant la plus faible prévalence à l'échelle mondiale et 0 représentant la plus élevée. Se référer à l'annexe pour plus de détails sur les taux de prévalence mondiaux.

SOURCE : Statistique Canada; Parlement du Canada; analyse du McKinsey Global Institute

Figure 12

Résultats des indicateurs selon la province ou le territoire

Degré d'inégalité ou écart avec la parité

Faible | Moyen | Élevé | Très élevé | Aucune donnée[1]

	Égalité des sexes au travail							Égalité des sexes dans la société							
	Égalité des sexes au travail							Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques						Poids juridique et économique	Sécurité physique et autonomie
	Activité sur le marché du travail Ratio F/H	**Heures travaillées** Ratio F/H	**Écart salarial** Ratio F/H	**Emplois en STGM** Ratio F/H	**Postes de direction** Ratio F/H	**Entrepreneuriat** Ratio F/H	**Travail non rémunéré** Ratio F/H	**Éducation supérieure** Ratio F/H	**Éducation en STGM** Ratio F/H	**Littératie financière** Ratio F/H	**Grossesses chez les adolescentes**[2] Par 1 000 femmes de 15 à 19 ans	**Mortalité maternelle**[2] Par 100 000 naissances	**Monoparentalité**[2] % de familles	**Représentation politique** Ratio F/H	**Violence contre les femmes**[2] % des femmes
Canada	0,87	0,84	0,88	0,30	0,53	0,24	0,56	1,13	0,38	0,94	11,01	5,77	20	0,41	4
Terre-Neuve-et-Labrador	0,88	0,81	0,87	0,36	0,61	0,22	0,56	1,24	0,34	0,92	16,10	0,00	23	0,36	3
Île-du-Prince-Édouard	0,89	0,82	0,94	0,31	0,50		0,55	1,22	0,31	0,94	12,03	0,00	23	0,21	5
Nouvelle-Écosse	0,90	0,84	0,94	0,27	0,69		0,55	1,28	0,42	0,93	16,56	0,00	26	0,32	5
Nouveau-Brunswick	0,89	0,84	0,92	0,22	0,64		0,57	1,31	0,24	0,96	16,00	28,06	24	0,31	5
Québec	0,88	0,86	0,87	0,29	0,55	0,22	0,58	1,11	0,38	0,95	8,09	3,38	19	0,40	3
Ontario	0,87	0,85	0,88	0,30	0,55	0,27	0,56	1,11	0,41	0,93	8,37	9,88	21	0,52	5
Manitoba	0,86	0,83	0,90	0,30	0,43	0,19	0,59	1,19	0,37	0,90	25,26	0,00	22	0,34	5
Saskatchewan	0,85	0,79	0,87	0,36	0,45	0,24	0,57	1,25	0,37	1,02	29,01	0,00	23	0,43	6
Alberta	0,84	0,81	0,84	0,29	0,47	0,18	0,54	1,15	0,41	0,98	15,10	1,91	18	0,42	6
Colombie-Britannique	0,88	0,83	0,87	0,30	0,53	0,29	0,56	1,12	0,32	0,94	7,54	4,55	19	0,55	4
Yukon	-	-	-	-	-		0,69	-	0,50	-	17,89	0,00	26	0,50	9
Territoires du Nord-Ouest	-	-	-	-	-		0,67	-		-	26,28	0,00	27	0,11	11
Nunavut	-	-	-	-	-		0,67	-		-	124,29	0,00	29	0,09	13

1 « Aucune donnée » signifie que les données originales de l'enquête de Statistique Canada ont été supprimées afin de préserver la confidentialité.

SOURCE : Statistique Canada; Parlement du Canada; analyse du McKinsey Global Institute

les résultats aux États-Unis vont de « peu d'inégalité » à « énormément d'inégalité », alors qu'au Canada le niveau d'inégalité est moyen pour l'ensemble des provinces et des territoires[41].

Bien qu'il reste du travail à faire pour déterminer les facteurs qui expliquent ces résultats, il est possible que l'écart limité entre les provinces et les territoires canadiens soit le fait du mandat fédéral qui a permis d'établir une infrastructure sociale nationale et d'uniformiser les règles du jeu pour les femmes dans l'ensemble des provinces et territoires. Pour cette raison, le Canada peut se concentrer sur les mêmes priorités, peu importe la province ou le territoire.

En ce qui concerne l'inégalité entre les sexes dans le domaine du travail, les ratios femmes-hommes (ou hommes-femmes dans le cas du travail non rémunéré) de toutes les provinces et de tous les territoires affichent un écart inférieur à 0,15, comparativement à un écart pouvant atteindre 0,75 aux États-Unis[42]. La seule exception à cette règle s'observe dans les postes

[41] *The power of parity in the United States,* McKinsey Global Institute, avril 2016.

[42] *Ibid.*; *The power of parity in the United States*, McKinsey Global Institute, avril 2016.

Encadré 6. Les disparités hommes-femmes sont évidentes à l'accueil des immigrants et persistent au travail

Au moment du dernier recensement canadien en 2011, 20,6 pour cent de la population canadienne était constituée de personnes nées à l'étranger, ce qui représente le pourcentage le plus élevé parmi les pays du G8[1]. De ce nombre, 17,2 pour cent avaient immigré récemment, soit entre 2006 et 2011. En raison de l'immigration, la démographie de la population canadienne change continuellement, ce qui force un examen plus approfondi de la parité hommes-femmes au sein de la population immigrante.

La disparité hommes-femmes commence quand les immigrants arrivent au Canada. Bien que le Canada accueille de façon globale un plus grand nombre de femmes immigrantes, le nombre de femmes étant le demandeur principal comme immigrant de la catégorie économique est nettement moins élevé que le nombre d'hommes (Figure 13). C'est un fait intéressant, car les demandeurs principaux forment le sous-ensemble d'immigrants ayant les plus hauts taux d'activité sur le marché du travail au Canada, conséquence découlant naturellement du fait qu'ils sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et de leur capacité à contribuer à l'économie.

Les femmes immigrantes ont également plus de difficultés à entrer sur le marché du travail que les femmes nées au Canada; l'écart entre les femmes immigrantes et les hommes immigrants est plus important que l'écart entre les femmes nées au Canada et les hommes nés au Canada. Les femmes immigrantes :

- **Ont un plus faible taux d'activité sur le marché du travail.** Le taux de participation au marché du travail des femmes immigrantes est de 56,9 pour cent, comparativement à 62,9 pour cent pour les femmes nées au Canada. En revanche, les taux des hommes immigrants et des hommes nés au Canada sont très rapprochés, à 69,7 pour cent et 70,5 pour cent respectivement.
- **Prennent plus de temps à intégrer la population active et à obtenir un emploi.** Les hommes immigrants atteignent des taux de participation au marché du travail et d'emploi comparables à ceux des hommes nés au Canada après cinq ans, mais les femmes immigrantes atteignent toujours des taux de participation à la main-d'œuvre et d'emploi inférieurs après 20 ans (Figure 14).
- **Sont plus susceptibles de signaler une inadéquation entre les compétences exigées dans leur emploi et leur niveau d'études.** Un peu plus de 48 pour cent des femmes immigrantes actives qui détiennent un baccalauréat ou un diplôme d'études supérieures occupent un poste qui ne nécessite habituellement pas de diplôme, comparativement à 32,8 pour cent des femmes nées au Canada, 41 pour cent des hommes immigrants et 28,3 pour cent des hommes nés au Canada.

Ces constatations reflètent peut-être le fait que les hommes immigrants qualifiés sont plus nombreux que les femmes. Néanmoins, ces statistiques indiquent que les femmes immigrantes ont besoin de soutien plus ciblé pour développer leur plein potentiel sur le marché du travail.

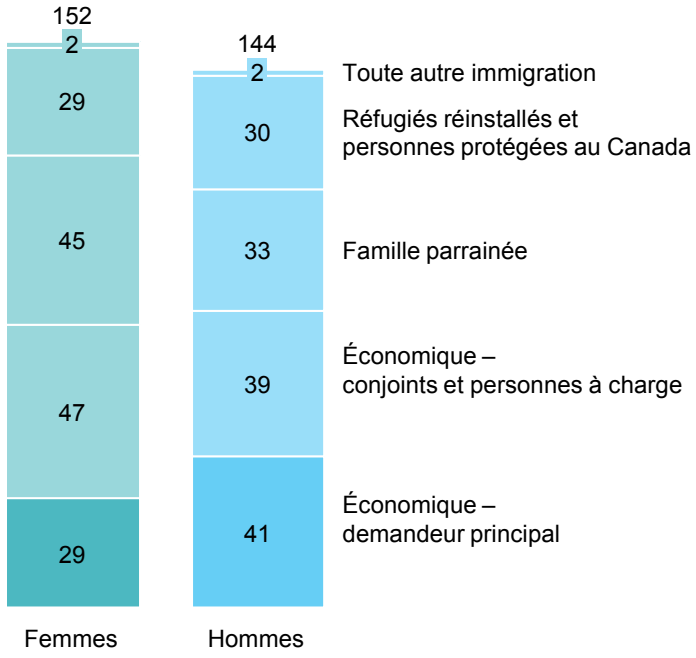
La disparité hommes-femmes s'étend au-delà des questions d'admission et d'emploi, mais dans ce cas, les femmes immigrantes et les femmes nées au Canada font face à des niveaux semblables de disparité. Les ratios femmes-hommes concernant les diplômes d'études supérieures, la littératie financière et la représentation en politique fédérale, de même que le pourcentage de la population féminine victime de violence familiale, sont semblables pour les deux groupes.

[1] La population née à l'étranger comprend les immigrants ainsi qu'une quantité négligeable de Canadiens nés à l'extérieur du Canada. Aux fins de cette analyse, nous avons adopté l'approche privilégiée par Statistiques Canada qui consiste à inclure les personnes nées à l'étranger aux immigrants. Voir *Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada*, Statistiques Canada, 2011.

Figure 13

Le nombre de femmes qui étaient le principal demandeur dans les catégories économiques d'immigration était considérablement plus faible que le nombre d'hommes

Milliers d'immigrants, 2016



SOURCE : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada; analyse du McKinsey Global Institute

de direction, un domaine où les provinces des Prairies, à savoir l'Alberta, le Manitoba et la Saskatchewan, affichent des inégalités plus importantes que les autres provinces. C'est peut-être le reflet de leurs économies, qui dépendent davantage des secteurs de production de biens où les hommes tendent à être plus nombreux, en particulier dans les postes de direction[43]. Il est intéressant de souligner toutefois qu'une analyse croisée de la population canadienne révèle que les immigrantes sont nettement désavantagées dans les indicateurs liés au travail (Encadré 6, « Les disparités hommes-femmes sont évidentes à l'accueil des immigrants et persistent au travail »).

Concernant l'inégalité entre les sexes dans la société, les provinces et les territoires affichent certains écarts en ce qui a trait au taux de grossesse chez les adolescentes, à la représentation politique et à la violence faite aux femmes. L'écart le plus important se situe dans le taux de grossesse chez les adolescentes : certaines provinces, dont la Colombie-Britannique, l'Ontario et le Québec, rapportent moins de 10 naissances par 1 000 adolescentes, alors que le Nunavut en rapporte 124. Pour mettre ces données en contexte, les résultats du premier groupe sont similaires à la moyenne de l'UE, alors que les résultats du Nunavut se comparent à ceux de la République démocratique du Congo[44]. La recherche met souvent en corrélation un environnement socioéconomique difficile avec les pointes dans le taux de grossesse chez les adolescentes et pose comme principe que la prévalence des grossesses chez les adolescentes est en partie accentuée par un manque de possibilités économiques pour les jeunes femmes[45].

La représentation politique est une question complexe et de nombreuses théories existent quant au rôle joué par les facteurs qui sous-tendent l'offre et la demande. Bien qu'aucune conclusion simple ne puisse être tirée, un certain nombre d'études mentionnent les

[43] *Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), provinces et territoires*, Tableau CANSIM 379-0030 de Statistique Canada, 1er mai 2017.

[44] « Taux de fertilité chez les adolescents », http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.ADO.TFRT

[45] Alexander McKay, « Trends in Canadian national and provincial/territorial teen pregnancy rates: 2001-2010 », *The Canadian Journal of Human Sexuality*, volume 21, numéros 3 et 4, 2012.

différentes priorités des partis politiques comme une possible explication de l'écart entre les provinces et les territoires. Les données suggèrent que les provinces et les territoires dont l'assemblée législative est constituée dans une plus large proportion par des partis plus à gauche, comme le Nouveau Parti démocratique et le Parti libéral, sont plus susceptibles d'avoir une plus importante représentation politique féminine que ceux dont la plupart des sièges sont occupés par des représentants de partis plus à droite, comme le Parti progressiste-conservateur[46]. Aujourd'hui, 47 pour cent des sièges détenus par le Nouveau Parti démocratique aux niveaux provincial et territorial sont occupés par des femmes, comparativement à 29 pour cent dans le cas du Parti libéral et à 17 pour cent dans le cas du Parti progressiste-conservateur[47].

En ce qui concerne la violence faite aux femmes, les territoires, et en particulier le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest, ont un taux de prévalence plus élevé que les autres provinces. Les territoires ont des populations autochtones plus importantes, qui connaissent généralement des taux plus élevés de violence faite aux femmes. La population féminine au Nunavut est à 87,3 pour cent autochtone, celle des Territoires du Nord-Ouest, à 53,5 pour cent et celle du Yukon, à 24,5 pour cent. En comparaison, ce taux se situe entre seulement 1,8 et 16,9 pour cent dans les provinces[48].

DANS LES MUNICIPALITÉS, LES INDICATEURS DE DISPARITÉ HOMMES-FEMMES SONT ÉGALEMENT RELATIVEMENT HOMOGÈNES, CE QUI PERMET D'ÉTABLIR CLAIREMENT LES CHAMPS D'ACTION PRIORITAIRES

Près de la moitié des Canadiens, soit 47 pour cent, vivent dans les six principales régions métropolitaines de recensement (RMR) de Toronto, Montréal, Vancouver, Calgary, Ottawa-Gatineau et Edmonton, chacune comptant une population de plus d'un million d'habitants[49]. De plus, 23 pour cent des Canadiens habitent dans les 27 RMR suivantes, chacune comptant une population se situant entre 100 000 et 1 million d'habitants. Puisque 70 pour cent des Canadiens vivent dans de grandes villes et jouent un rôle crucial dans l'économie canadienne, nous avons analysé nos 15 indicateurs de disparité hommes-femmes au sein des RMR afin de déterminer où se situent les principaux champs d'action prioritaires.

Tel que mentionné précédemment, nous avons analysé 11 indicateurs au niveau des villes, et avons constaté dans les RMR des disparités élevées ou très élevées pour sept d'entre eux, soit les emplois en STGM, les postes de direction, le travail non rémunéré, l'entrepreneuriat, la monoparentalité, l'éducation en STGM et la représentation politique (Figures 15, 16 et 17). Il s'agit des sept mêmes indicateurs déterminés dans les analyses nationales, provinciales et territoriales, ce qui permet de réaffirmer que ces secteurs sont d'importants champs d'action prioritaires. Pour tous les indicateurs, les résultats étaient très comparables entre les différentes villes et pour l'ensemble du Canada, ce qui pourrait refléter la grande accessibilité des services sociaux et des possibilités économiques tant dans les régions urbaines que dans les régions rurales du Canada.

Toutes les villes ont obtenu des résultats très semblables pour pratiquement tous les indicateurs et nous n'avons pas constaté de différences significatives entre les six principales RMR et les 27 RMR suivantes. La seule exception au sein de cette uniformité se situait sur le plan de la représentation politique, où les variations sont considérables. Des villes comme Brantford et Windsor affichent un ratio femmes-hommes aussi faible que 0,09, tandis que Saskatoon et Victoria, par exemple, ont des ratios de 0,56 et 0,55, respectivement. Par contre, il est difficile de tirer des conclusions plausibles en se basant uniquement sur l'indicateur de la représentation politique, puisqu'il est probable qu'il varie.

---

46 Brenda O'Neill, « Analyse du rôle sexuel dans la représentation politique au Canada », *Revue parlementaire canadienne*, volume 38, numéro 2, 2015; Brenda O'Neill, « Variation in women's status across the provinces », dans *Provinces: Canadian Provincial Politics, Third Edition*, publié par Christopher Dunn, University of Toronto Press, 2016.

47 « Chefs et position des partis », Bibliothèque du Parlement, https://lop.parl.ca/.

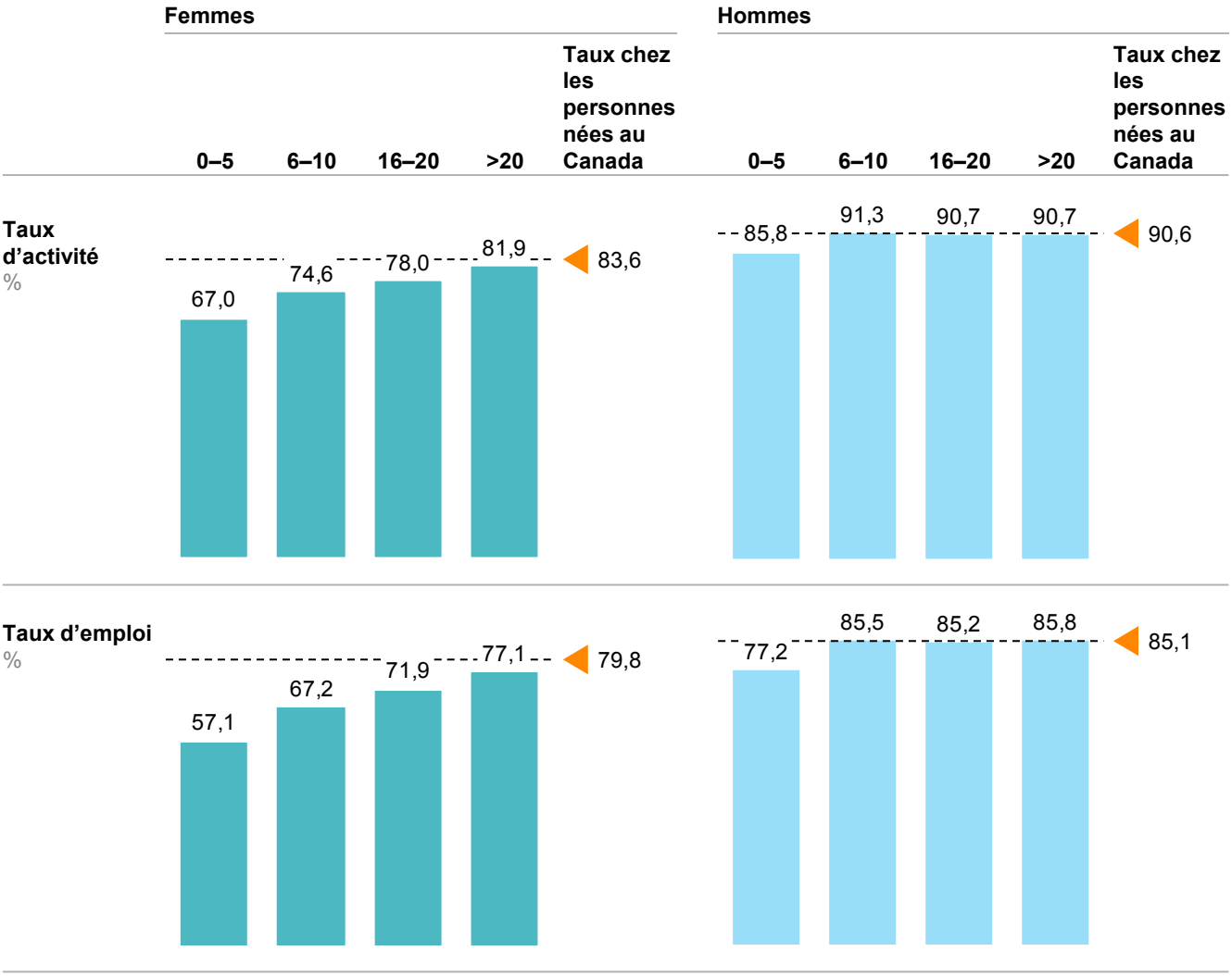
48 *Ibid.*; *Femmes au Canada (89-503-X)*, Statistique Canada, 2010.

49 Statistiques Canada indique qu'une région métropolitaine de recensement (RMR) est formée d'une ou de plusieurs municipalités adjacentes situées autour d'un centre de population (aussi appelé le noyau). Une RMR doit avoir une population totale d'au moins 100 000 habitants et son noyau doit compter au moins 50 000 habitants. Au moment du recensement de 2011, le Canada comptait 33 régions métropolitaines de recensement.

Figure 14

Les femmes immigrantes mettent également plus de temps que les hommes dans la même situation à s'intégrer au marché du travail et à trouver de l'emploi

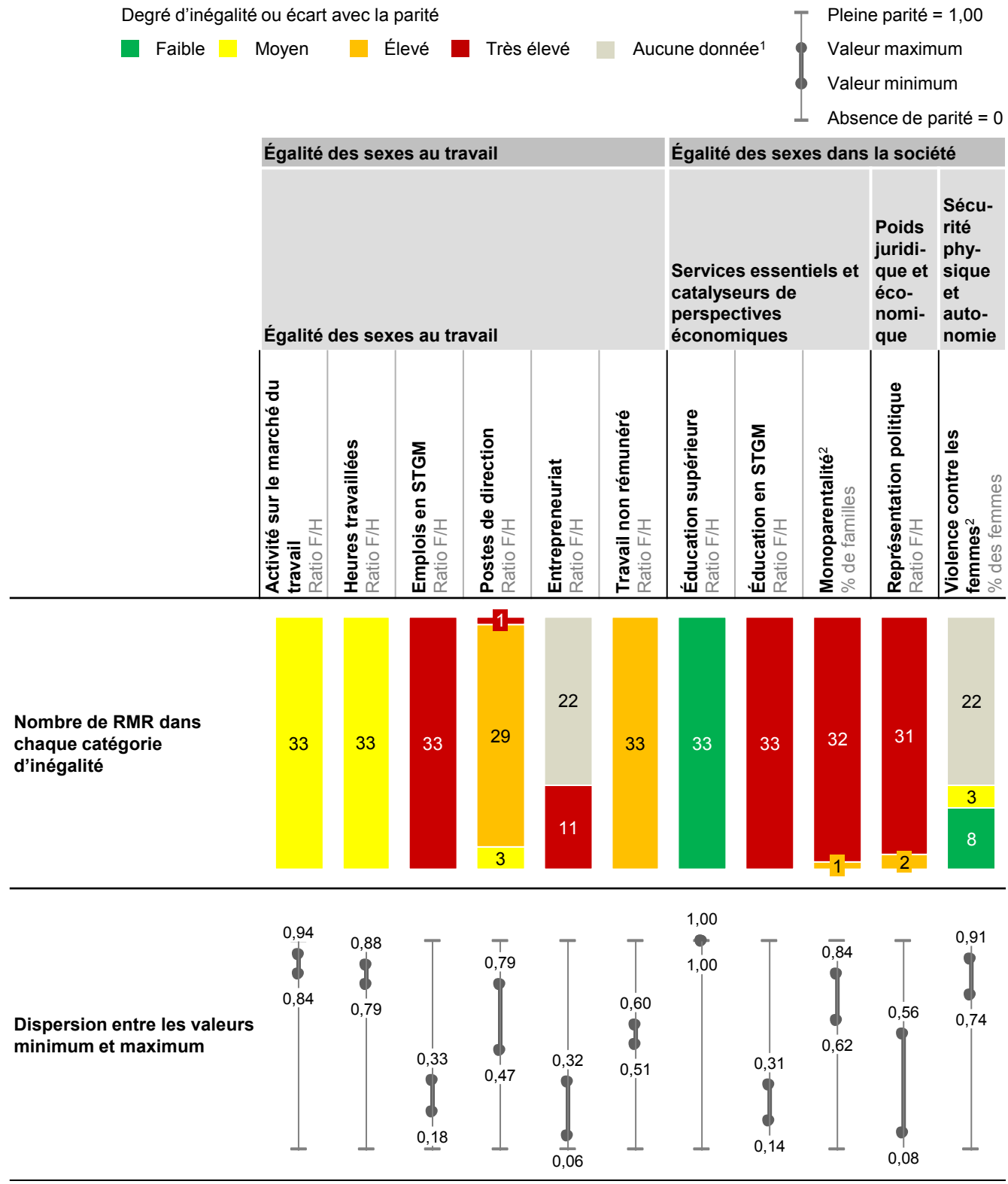
Taux pour les immigrants âgés entre 25 et 54 ans, arrivés au Canada au cours des x-y dernières années



SOURCE : Statistique Canada—Femmes au Canada: rapport statistique fondé sur le sexe, 2015-2016; analyse du McKinsey Global Institute

Figure 15

Les RMR affichent une inégalité élevée ou très élevée pour les sept mêmes indicateurs identifiés pour l'ensemble du Canada et leurs résultats sont très similaires



1 « Aucune donnée » signifie que les données originales de l'enquête de Statistique Canada ont été supprimées à des fins de confidentialité.
2 Pour la monoparentalité et la violence à l'égard des femmes, les valeurs sont converties sur une échelle de 0 à 1, 1 représentant la plus faible prévalence à l'échelle mondiale et 0 représentant la plus élevée. Se référer à l'annexe pour plus de détails sur les taux de prévalence mondiaux.

SOURCE : Statistique Canada; Parlement du Canada; analyse du McKinsey Global Institute

Figure 16

Les RMR affichent une inégalité élevée ou très élevée pour les sept mêmes indicateurs identifiés pour l'ensemble du Canada et leurs résultats sont très similaires

Degré d'inégalité ou écart avec la parité

Faible | Moyen | Élevé | Très élevé | Aucune donnée[1]

		Égalité des sexes au travail						Égalité des sexes dans la société				
		Égalité des sexes au travail						Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques			Poids juridique et économique	Sécurité physique et autonomie
	% de la population féminine au Canada	Activité sur le marché du travail Ratio F/H	Heures travaillées Ratio F/H	Emplois en STGM Ratio F/H	Postes de direction Ratio F/H	Entrepreneuriat Ratio F/H	Travail non rémunéré Ratio F/H	Éducation supérieure Ratio F/H	Éducation en STGM Ratio F/H	Monoparentalité[2] % de familles	Représentation politique Ratio F/H	Violence contre les femmes[2] % des femmes
6 plus grandes RMR[1]	47,2	0,87	0,86	0,29	0,61	0,24	0,55	1,07	0,27	19	0,31	4
Toronto	17,1	0,85	0,87	0,30	0,63	0,26	0,53	1,07	0,31	19	0,30	4
Montréal	11,7	0,88	0,87	0,29	0,59	0,20	0,56	1,07	0,24	19	0,41	3
Vancouver	7,1	0,88	0,85	0,26	0,61	0,28	0,54	1,07	0,26	17	0,45	4
Calgary	3,9	0,87	0,86	0,29	0,54	0,21	0,54	1,01	0,26	16	0,13	4
Ottawa- Gatineau	3,8	0,92	0,87	0,33	0,67	0,32	0,59	1,07	0,29	19	0,21	4
Edmonton	3,7	0,85	0,82	0,28	0,59	0,15	0,54	1,12	0,20	19	0,08	5

1 « Aucune donnée » signifie que les données originales de l'enquête de Statistique Canada ont été supprimées à des fins de confidentialité.
2 Les six plus grandes RMR ont chacune une population supérieure à un million d'habitants et les 27 suivantes en ont chacune entre 100 000 et 1 000 000. Les résultats à ce niveau agrégé ont été obtenus en pondérant les résultats individuels des RMR par rapport à leur population féminine pour l'année 2016.

SOURCE : Statistique Canada; gouvernements municipaux du Canada; analyse du McKinsey Global Institute

Figure 17

Les résultats des indicateurs par province sont en grande partie similaires pour les femmes au travail, mais indiquent une certaine variabilité pour les femmes dans la société

Degré d'inégalité ou écart avec la parité

Faible | Moyen | Élevé | Très élevé | Aucune donnée[1]

		Égalité des sexes au travail						Égalité des sexes dans la société				
		Égalité des sexes au travail						Services essentiels et catalyseurs de perspectives économiques			Poids juridique et économique	Sécurité physique et autonomie
	% de la population féminine au Canada	Activité sur le marché du travail Ratio F/H	Heures travaillées Ratio F/H	Emplois en STGM Ratio F/H	Postes de direction Ratio F/H	Entrepreneuriat Ratio F/H	Travail non rémunéré Ratio F/H	Éducation supérieure Ratio F/H	Éducation en STGM Ratio F/H	Monoparentalité[2] % de familles	Représentation politique Ratio F/H	Violence contre les femmes[2] % des femmes
27 RMR suivantes[1]	23,4	0,89	0,85	0,26	0,63	0,24	0,57	1,15	0,19	21	0,29	6
Québec	2,3	0,91	0,88	0,33	0,57	-	0,6	1,05	0,2	16	0,45	-
Winnipeg	2,2	0,88	0,85	0,27	0,63	0,18	0,58	1,14	0,22	22	0,25	5
Hamilton	2,1	0,88	0,84	0,26	0,59	0,32	0,55	1,13	0,21	22	0,31	-
Kitchener-Waterloo[3]	1,5	0,86	0,87	0,27	0,62	-	0,55	1,07	0,23	20	0,32	-
London	1,4	0,87	0,85	0,27	0,6	-	0,56	1,14	0,21	23	0,27	-
St. Catharines-Niagara	1,2	0,89	0,84	0,23	0,67	-	0,56	1,15	0,14	25	0,18	-
Halifax	1,1	0,92	0,86	0,22	0,67	-	0,55	1,22	0,23	24	0,12	6
Oshawa	1,1	0,91	0,85	0,28	0,69	-	0,57	1,24	0,19	22	0,1	-
Victoria	1,1	0,93	0,85	0,27	0,69	0,29	0,58	1,11	0,21	21	0,56	-
Windsor	0,9	0,88	0,83	0,21	0,65	-	0,57	1,11	0,17	24	0,09	-
Saskatoon	0,8	0,85	0,8	0,31	0,58	-	0,55	1,13	0,22	20	0,55	9
Régina	0,7	0,9	0,85	0,27	0,71	-	0,57	1,11	0,18	23	0,27	-
Sherbrooke	0,6	0,94	0,86	0,27	0,47	-	0,59	1,15	0,17	19	0,4	-
St. John's	0,6	0,88	0,85	0,23	0,79	0,06	0,55	1,24	0,24	23	0,09	5
Barrie	0,6	0,9	0,83	0,2	0,58	-	0,54	1,36	0,15	21	0,18	-
Kelowna	0,6	0,86	0,79	0,24	0,57	-	0,57	1,11	0,13	22	0,44	-
Abbotsford-Mission	0,5	0,85	0,81	0,18	0,5	-	0,51	1,1	0,14	19	0,44	-
Greater Sudbury	0,5	0,92	0,82	0,22	0,77	-	0,6	1,3	0,13	24	0,31	-
Kingston	0,5	0,92	0,86	0,32	0,69	-	0,59	1,12	0,22	23	0,31	-
Saguenay	0,5	0,84	0,81	0,2	0,59	-	0,59	1,04	0,12	16	0,25	-
Trois-Rivières	0,4	0,89	0,83	0,24	0,58	-	0,58	1,11	0,14	21	0,25	-
Guelph	0,4	0,93	0,86	0,28	0,58	-	0,56	1,17	0,27	18	0,31	-
Moncton	0,4	0,89	0,86	0,26	0,6	-	0,58	1,27	0,18	23	0,27	-
Brantford	0,4	0,89	0,82	0,21	0,68	-	0,55	1,2	0,15	25	0,09	-
Saint John	0,4	0,9	0,84	0,24	0,71	-	0,54	1,3	0,16	26	0,18	6
Peterborough	0,4	0,89	0,87	0,27	0,7	-	0,58	1,2	0,18	24	0,18	-
Thunder Bay	0,3	0,92	0,82	0,21	0,79	0,28	0,6	1,25	0,13	25	0,23	-

1 « Aucune donnée » signifie que les données originales de l'enquête de Statistique Canada ont été supprimées à des fins de confidentialité.
2 Les six plus grandes RMR ont chacune une population supérieure à un million d'habitants et les 27 suivantes en ont chacune entre 100 000 et 1 000 000. Les résultats à ce niveau agrégé ont été obtenus en pondérant les résultats individuels des RMR par rapport à leur population féminine pour l'année 2016.
3 Kitchener-Waterloo réfère à Kitchener-Cambridge-Waterloo.

SOURCE : Statistique Canada; gouvernements municipaux du Canada; analyse du McKinsey Global Institute

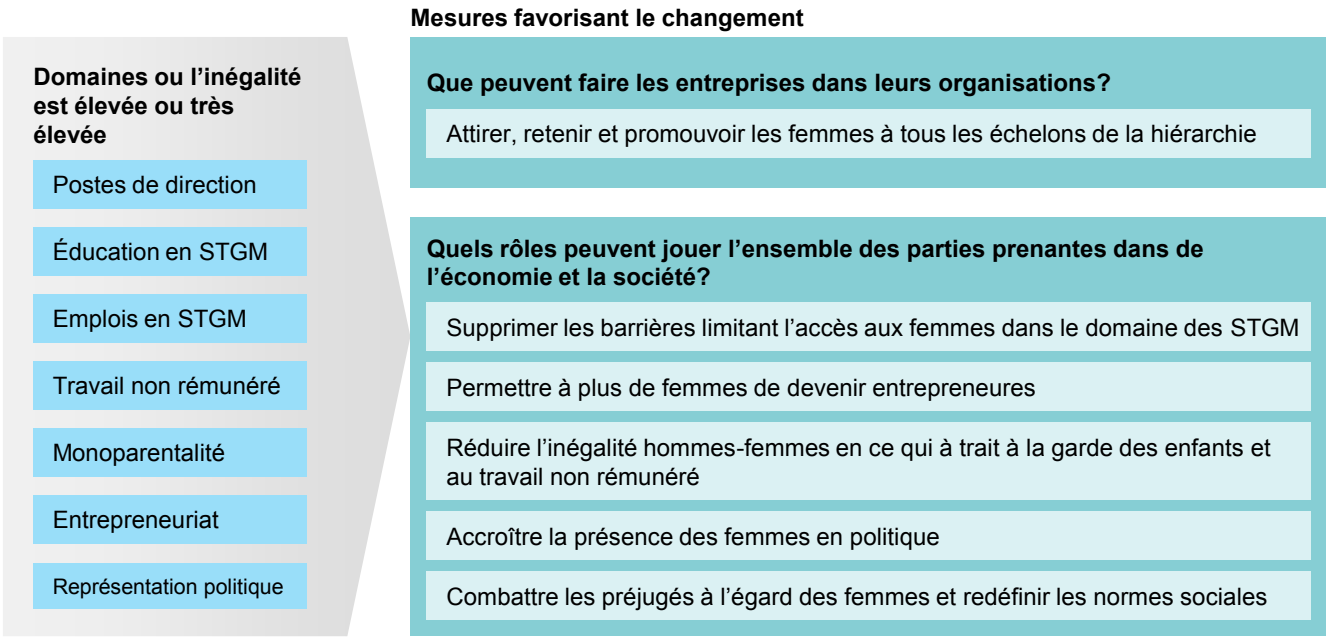
DES RÉSULTATS SEMBLABLES EN MATIÈRE DE DISPARITÉ HOMMES-FEMMES À TOUS LES NIVEAUX DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE ET DES MILIEUX DE TRAVAIL DU CANADA INDIQUENT CLAIREMENT DES CHAMPS D'ACTION PRIORITAIRES

Le fait que les tendances en matière d'inégalité soient si uniformes à l'échelle nationale, provinciale, territoriale ou municipale nous aide à cibler des champs d'action prioritaires auxquels nous attaquer et offre l'occasion de préparer un plan d'action qui permettra de régler cette question dans l'ensemble du pays. Ce plan devrait prioriser les types de disparités hommes-femmes où les écarts sont actuellement élevés ou très élevés.

Tout plan d'action devrait tenir compte des liens entre la disparité hommes-femmes dans la société et la disparité hommes-femmes au travail. Nous proposons que les entreprises changent les choses dans leurs propres milieux de travail en se concentrant sur l'attraction, la rétention et la promotion des femmes dans leurs bassins de dirigeants potentiels. En même temps, l'ensemble des intervenants pourrait favoriser des initiatives visant à éliminer les obstacles pour les femmes dans les domaines des STGM, à permettre à plus de femmes de devenir entrepreneures, à alléger et à redistribuer le fardeau de la garde des enfants et du travail non rémunéré, à augmenter la présence des femmes en politique, à réduire les préjugés, ainsi qu'à mettre en place de nouvelles normes sociales en ce qui a trait aux sexes (Figure 18).

Figure 18

Promouvoir l'égalité des femmes au Canada nécessite que des mesures soient prises aux sein des entreprises, de l'économie et de la société dans son ensemble


Mesures favorisant le changement
Domaines ou l'inégalité est élevée ou très élevée
Postes de direction
Éducation en STGM
Emplois en STGM
Travail non rémunéré
Monoparentalité
Entrepreneuriat
Représentation politique
Que peuvent faire les entreprises dans leurs organisations?
Attirer, retenir et promouvoir les femmes à tous les échelons de la hiérarchie
Quels rôles peuvent jouer l'ensemble des parties prenantes dans de l'économie et la société?
Supprimer les barrières limitant l'accès aux femmes dans le domaine des STGM
Permettre à plus de femmes de devenir entrepreneures
Réduire l'inégalité hommes-femmes en ce qui à trait à la garde des enfants et au travail non rémunéré
Accroître la présence des femmes en politique
Combattre les préjugés à l'égard des femmes et redéfinir les normes sociales

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

•••

Tout indique qu'il est nécessaire d'agir sur plusieurs aspects de la disparité hommes-femmes afin de tirer parti de la possibilité économique de 150 milliards de dollars. Tous les intervenants sociétaux doivent agir, y compris les entreprises. Au chapitre suivant, nous abordons en détail la disparité hommes-femmes dans les entreprises canadiennes et proposons plusieurs initiatives clés qui pourraient efficacement réduire les écarts entre les sexes.

© Getty Images

3. ACCROÎTRE LA MIXITÉ DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Chaque entreprise du Canada a un rôle à jouer pour faire avancer l'égalité entre les sexes au Canada, et chacune pourrait profiter la croissance économique accrue qui en résulterait. L'étude « Women Matter » réalisée en 2008 par McKinsey & Compagnie a démontré que le recours par les entreprises aux différents styles de direction habituellement adoptés par les femmes est généralement synonyme d'amélioration du rendement de l'entreprise[50]. Les entreprises doivent utiliser tous les talents disponibles – femmes ou hommes – si elles veulent profiter du plein potentiel des avantages économiques découlant d'un meilleur équilibre hommes-femmes, bien que nous reconnaissions qu'il n'est pas facile de le faire en raison de la sous-représentation continue des femmes dans la main-d'œuvre.

Dans le présent chapitre, nous utilisons les données recueillies lors de trois sondages afin d'analyser et d'expliquer la sous-représentation des femmes aux divers niveaux organisationnels des entreprises, surtout dans les postes de direction, et de nous pencher sur la perte de talents féminins que de nombreuses entreprises vivent[51]. Le premier des trois sondages est le sondage portant sur le bassin de talents, qui a permis de recueillir des données d'emploi auprès de 69 petites et grandes entreprises canadiennes et qui a révélé que si les femmes et les hommes semblent joindre la main-d'œuvre au même rythme, les femmes qualifiées sont laissées de côté, occupant des fonctions administratives ou de conseil ou quittant carrément leur emploi rémunéré, tandis que leurs collègues masculins gravissent les échelons de la hiérarchie. Les second et troisième sondages se sont penchés sur les raisons qui expliquent cette perte de talents. Il s'agit du sondage sur les politiques officielles de ressources humaines de 68 entreprises canadiennes, et du sondage sur l'expérience des employés, ayant permis de recueillir les avis de plus de 3 000 employés d'un sous-groupe des entreprises sondées. Les données recueillies ont permis d'établir plusieurs raisons expliquant la situation actuelle, notamment le fardeau disproportionné du travail non rémunéré qui incombe aux femmes, les préjugés à l'égard des femmes au travail en général et des femmes dirigeantes en particulier, le manque de soutien pour l'avancement des femmes et un manque potentiel d'expertise en réseautage parmi les femmes ayant de l'ambition.

Nous avons utilisé les cinq dimensions du changement employées par des entreprises exemplaires à l'échelle mondiale afin d'examiner les principales difficultés auxquelles les entreprises canadiennes font face dans chacune des dimensions, et proposons des solutions pratiques[52]. Nous avons conclu que les entreprises canadiennes doivent entreprendre des programmes de changement globaux qui leur permettront de retenir et de développer leurs meilleurs talents féminins, d'adapter leur modèle de direction afin de profiter de l'ensemble des avantages offerts par une main-d'œuvre plus inclusive et de donner aux femmes la confiance et le soutien dont elles ont besoin pour occuper des postes de direction, et veiller à ce qu'elles puissent réussir.

MALGRÉ UN ABONDANT BASSIN DE TALENTS, LES FEMMES SONT SOUS-REPRÉSENTÉES DANS LES POSTES DE DIRECTION

En 2016, 53 pour cent des diplômés de niveau postsecondaire au Canada étaient des femmes. De 1991 à 2015, la proportion de femmes titulaires d'un diplôme de cycle supérieur a doublé, dépassant celle des hommes ayant atteint un même niveau d'études[53]. Bien que 34 pour cent des femmes diplômées soient concentrées dans les domaines de l'éducation et

[50] *Women Matter 2008: Female leadership, a competitive edge for the future*, McKinsey & Compagnie, 2008.

[51] Les trois sondages ont été menés par McKinsey & Compagnie Canada de février à mai 2017. Les données des entreprises sont fondées sur les résultats de 2016, ou d'avant, si les résultats de 2016 sont indisponibles. Pour de plus amples détails, voir l'annexe.

[52] Les cinq dimensions du changement ont été développées dans le cadre de notre étude *Women Matter*, qui a permis de recueillir et d'analyser des données issues d'entreprises de partout dans le monde de 2007 à 2016.

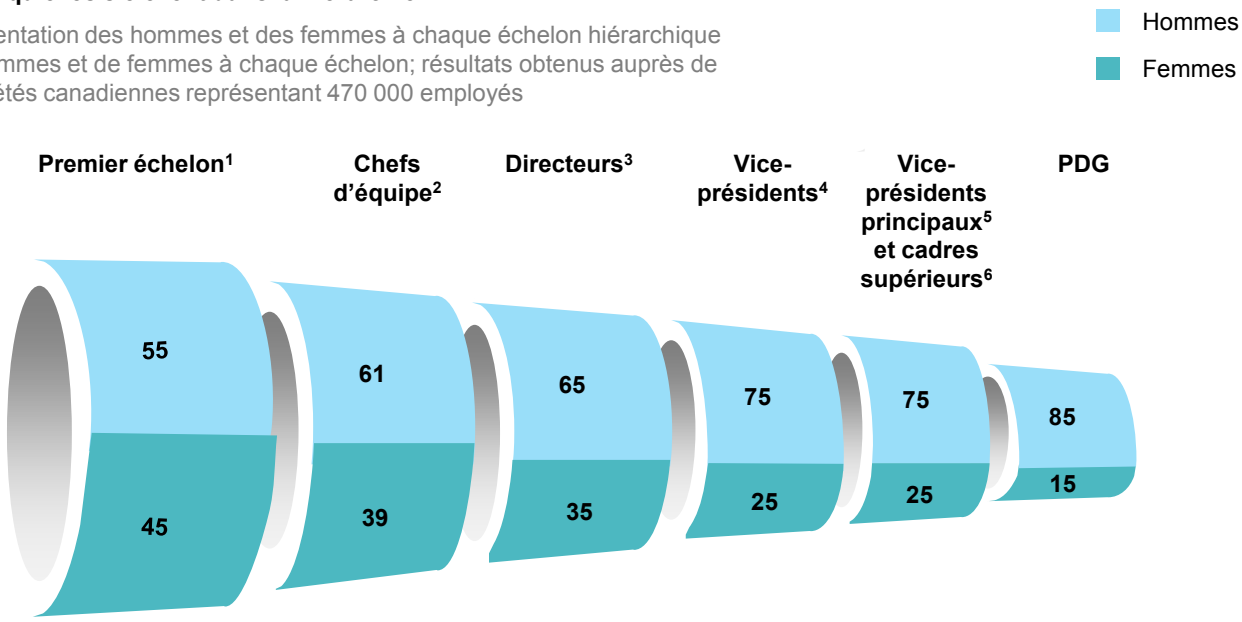
[53] Fondé sur les données en matière d'éducation de Statistiques Canada. En 1996, 46,4 pour cent des diplômés de niveau post-secondaire étaient des femmes et 53,6 pour cent étaient des hommes. En 2006, ces parts s'établissaient à 53 pour cent et 47 pour cent respectivement.

de la santé, on les retrouve de plus en plus dans d'autres domaines d'études. Toutefois, bien qu'elles soient qualifiées, les femmes sont toujours sous-représentées dans le milieu de travail, et elles sont de moins en moins nombreuses au fur et à mesure que l'on monte dans l'échelle hiérarchique (Figure 19).

Figure 19

Les femmes sont sous-représentées à tous les échelons des entreprises et leur présence diminue au fur et à mesure qu'elles s'élèvent dans la hiérarchie

Représentation des hommes et des femmes à chaque échelon hiérarchique
% d'hommes et de femmes à chaque échelon; résultats obtenus auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés



1 Premier échelon : Contributeurs individuels qui s'acquittent de tâches distinctes et participent à des équipes, en général dans un bureau ou un environnement organisationnel.
2 Chefs d'équipe : Employés responsables de la gestion d'un magasin ou d'une équipe.
3 Directeurs : Gestionnaires d'expérience ayant la responsabilité de plusieurs équipes et de fonctions distinctes ou d'unités opérationnelles.
4 Vice-présidents : Dirigeants de l'organisation qui relèvent des vice-présidents principaux.
5 Vice-présidents principaux : Hauts dirigeants de l'organisation responsables de la supervision d'une unité opérationnelle ou d'une fonction.
6 Cadres supérieurs : Membres de la haute direction relevant directement du PDG, ou gestionnaires responsables des opérations et de la rentabilité de l'entreprise.
NOTE : Ces résultats sont fondés sur un échantillon de 69 sociétés, incluant des sociétés privées. La divulgation publique sous « appliquer ou expliquer » montre une plus faible proportion de femmes aux échelons cadres (15 % en 2016).
SOURCE : Sondage sur le bassin de talents, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

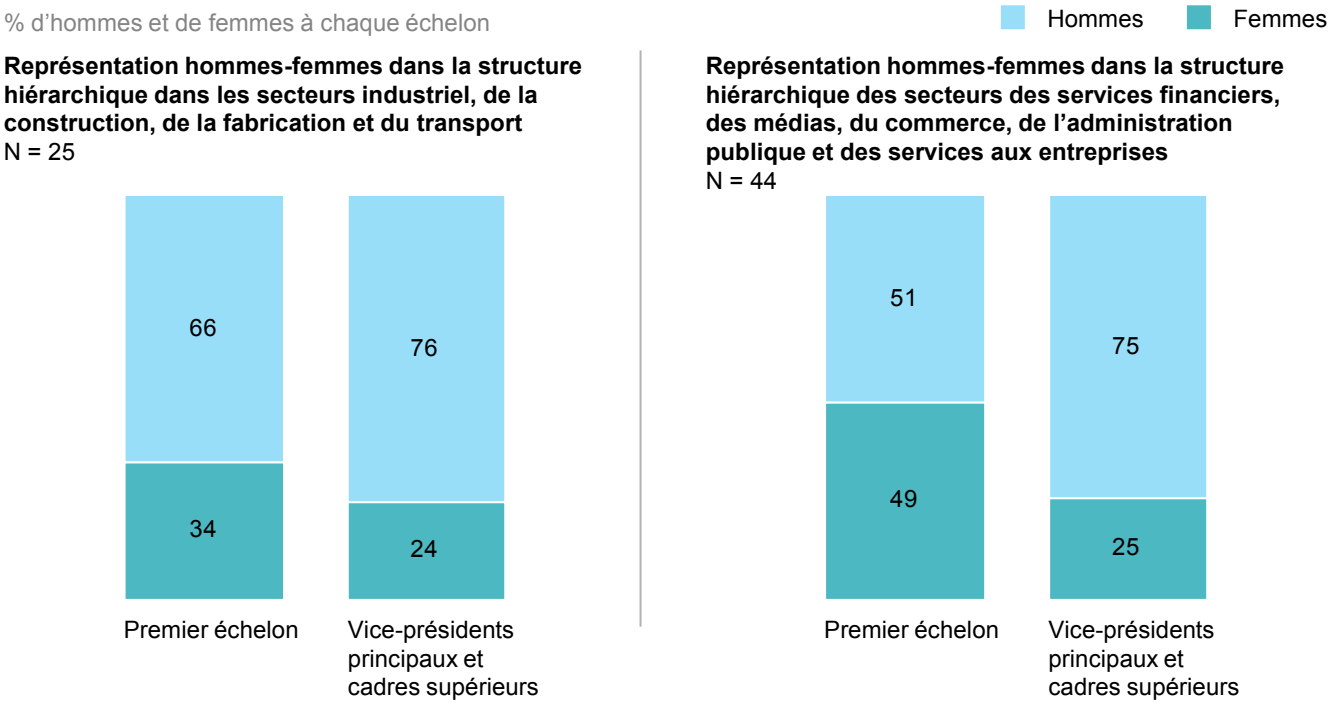
Le sondage sur le bassin de talents a démontré qu'en moyenne, environ 45 pour cent des employés de premier échelon sont des femmes, mais que celles-ci n'occupent que 25 pour cent des postes de vice-présidents et 15 pour cent des postes de chefs de la direction. Puisque l'échantillon analysé est fondé sur des participants volontaires de diverses industries et d'entreprises de diverses tailles, ces résultats pourraient dépeindre une perspective plus positive de la participation féminine aux postes de direction. Les divulgations publiques effectuées en vertu du principe « se conformer ou s'expliquer », s'appliquant à toutes les entreprises inscrites à la Bourse de Toronto, ont révélé qu'en 2015, seulement 15 pour cent de leurs principaux dirigeants étaient des femmes, et que seulement une des soixante entreprises de l'indice S&P/TSX 60 est dirigée par une femme.[54] Cela indique que l'échantillon du sondage de McKinsey sur le bassin de talents est légèrement plus mixte que les entreprises inscrites en bourse. Malgré tout, la segmentation sectorielle indique que le pourcentage de femmes dirigeantes dans les industries (dont celle du pétrole et du gaz) où les femmes représentent 40 pour cent ou moins des employés de premier échelon est à peu près égal à la proportion de femmes occupant des postes de direction dans les industries (dont la finance et les assurances) où l'équilibre entre les sexes est plus grand aux premiers échelons.

[54] Le principe de « se conformer ou s'expliquer » est une disposition réglementaire qui oblige les entreprises à divulguer chaque année des renseignements concernant la participation des femmes au sein de leur conseil d'administration et parmi leurs cadres supérieurs (voir l'encadré 8 du présent chapitre pour plus de détails). L'indice S&P/TSX 60 représente 60 grandes entreprises inscrites à la Bourse de Toronto.

Figure 20

Même lorsqu'elles occupent les postes de premier échelon dans la même proportion que les hommes, les femmes sont en minorité aux postes de direction

% d'hommes et de femmes à chaque échelon


Hommes
Femmes
Représentation hommes-femmes dans la structure hiérarchique dans les secteurs industriel, de la construction, de la fabrication et du transport
N = 25
66
34
76
24
Premier échelon
Vice-présidents principaux et cadres supérieurs
Représentation hommes-femmes dans la structure hiérarchique des secteurs des services financiers, des médias, du commerce, de l'administration publique et des services aux entreprises
N = 44
51
49
75
25
Premier échelon
Vice-présidents principaux et cadres supérieurs

NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Sondage sur le bassin de talents, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

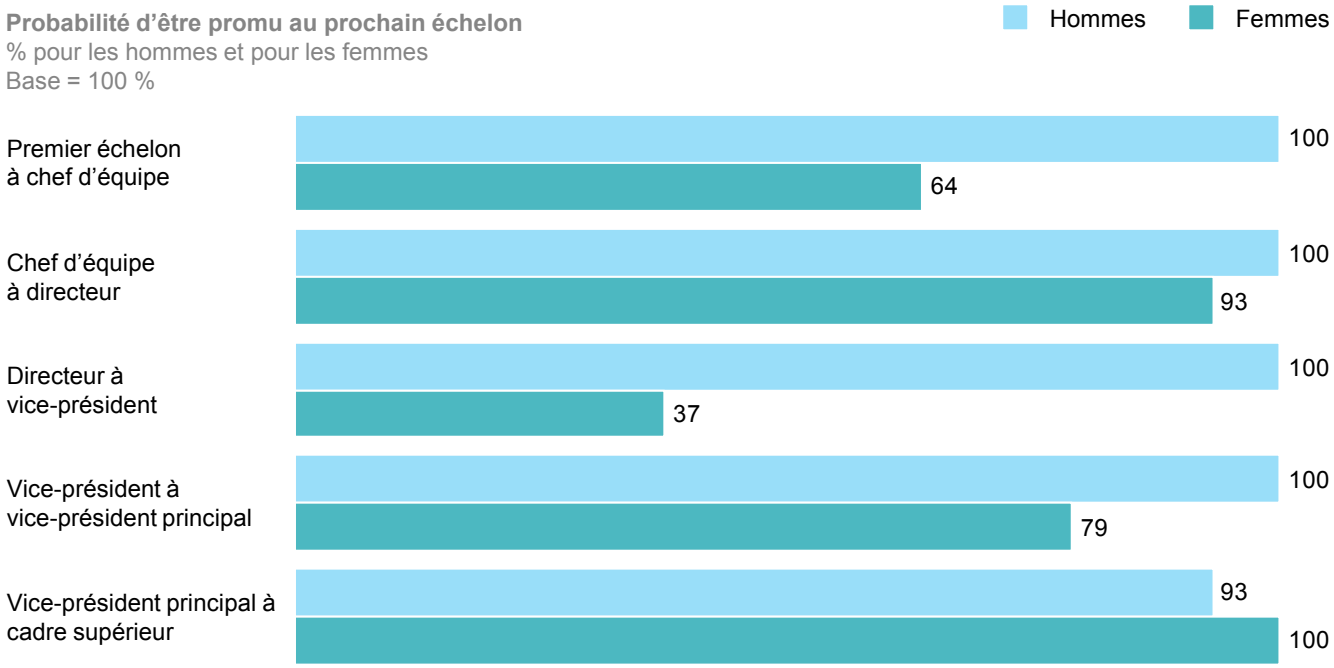
Dans l'ensemble, nonobstant l'industrie et sa proportion de femmes aux premiers échelons, les femmes sont minoritaires aux postes de haute direction ou l'équivalent (Figure 20).

La participation des femmes diminue à chacun des échelons menant aux postes de direction. Il est évident qu'il existe deux importantes barrières dans l'avancement des femmes au sein de la hiérarchie. La première concerne la promotion d'un poste de premier échelon à un poste de direction; la seconde est la transition de directrice à vice-présidente. Une fois atteint le niveau de vice-présidence, les chances d'avancement des femmes à un poste de vice-présidence principale ou de haute direction sont comparables à celles des hommes (Figure 21).

Un examen plus approfondi des données du sondage sur le bassin de talents a révélé que l'attrition ne semble pas être le principal facteur expliquant la perte de talents féminins. La transition qui consiste à passer d'un poste de cadre intermédiaire à un poste de haute direction se produit généralement après 10 à 20 ans de carrière, ce qui coïncide avec la période durant laquelle la plupart des Canadiens les plus instruits élèvent des enfants. Ainsi, on suppose que la baisse de promotions chez les femmes s'explique par le fait que les femmes quittent le marché du travail. Cependant, les données démontrent que les femmes sont moins susceptibles de quitter leur emploi que leurs collègues masculins et ce, à plusieurs des échelons, y compris ceux touchés par les deux barrières à l'avancement entre le premier échelon et les postes de direction (Figure 22).

Figure 21

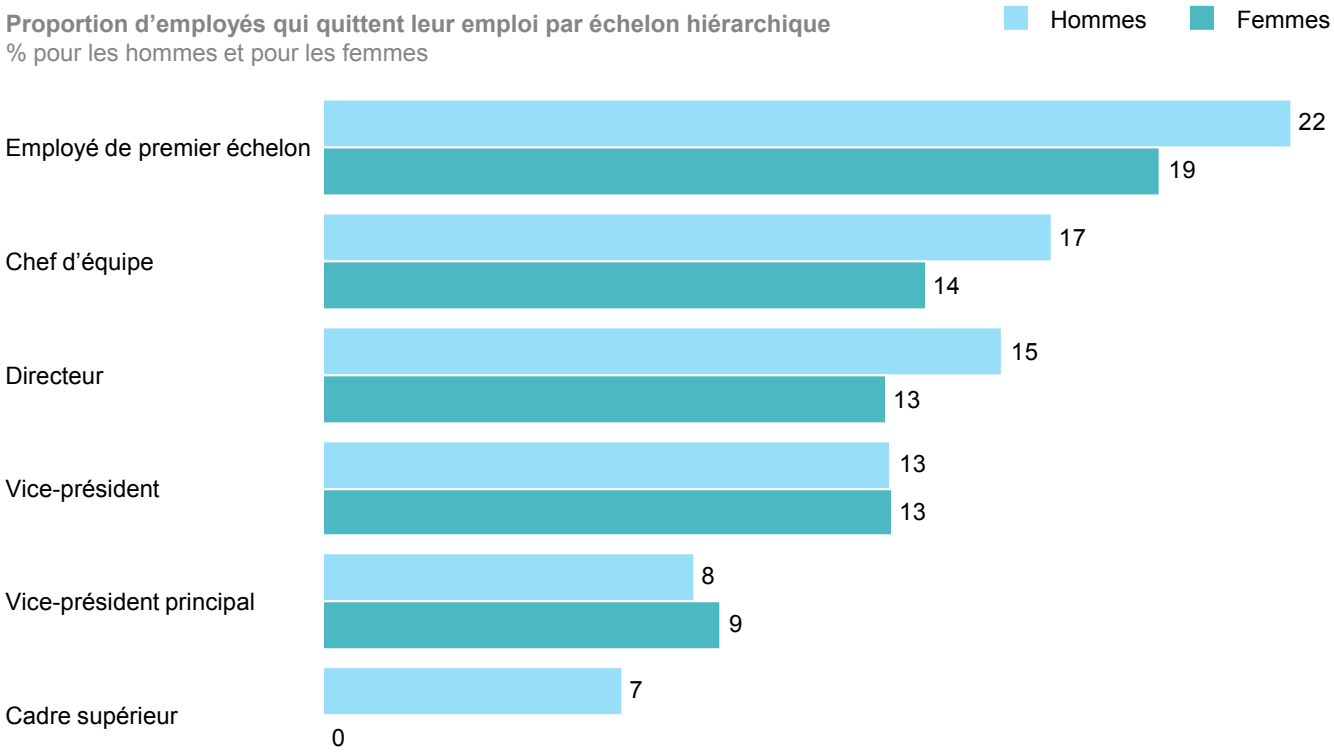
Les probabilités d'avancement des femmes sont plus faibles que celles des hommes, en particulier aux postes de direction et de vice-présidence



SOURCE : Sondage sur le bassin de talents, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

Figure 22

Les femmes ont tendance à quitter l'entreprise dans une moindre mesure que les hommes lorsqu'elles les échelons hiérarchiques et elles affichent un taux d'attrition plus faible que leurs homologues masculins

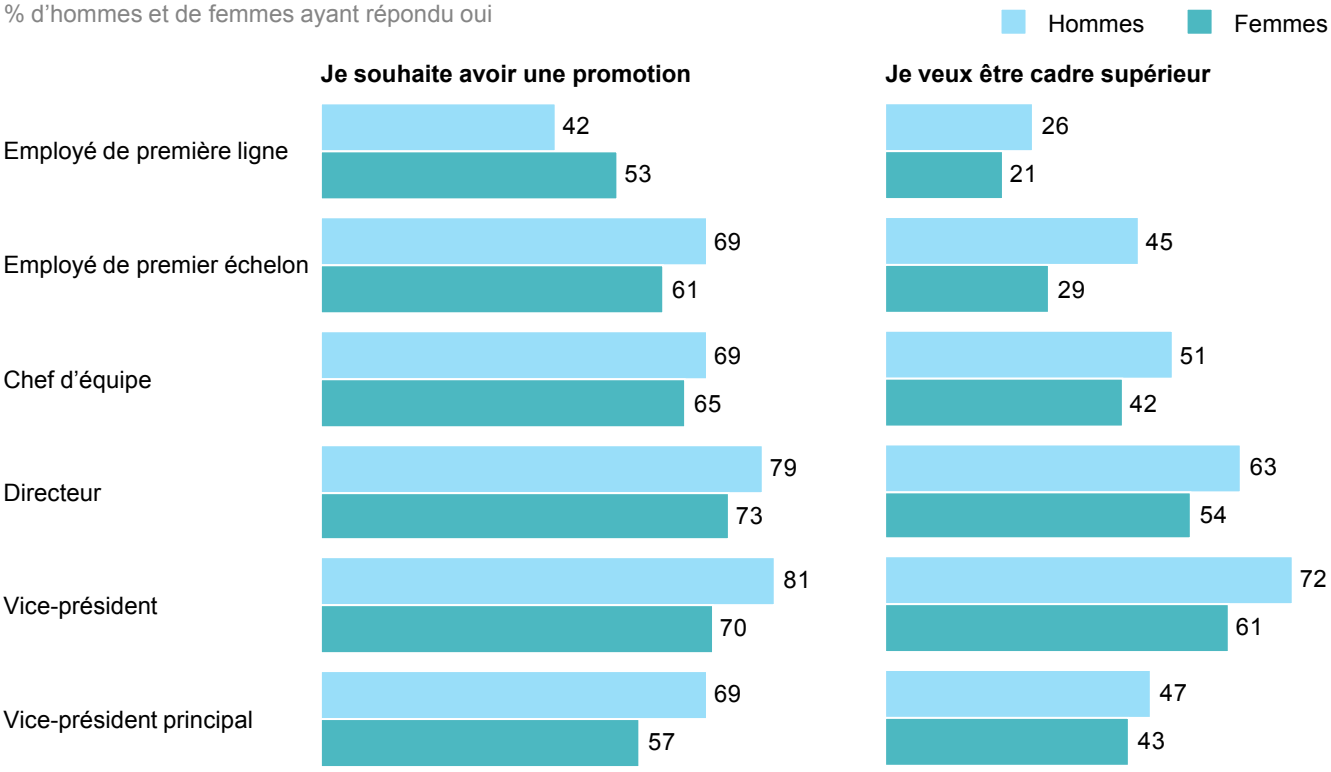


SOURCE : Sondage sur le bassin de talents, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

L'examen des résultats du sondage auprès des employés révèle que les femmes et les hommes qui occupent des postes de premier échelon et de cadre intermédiaire aspirent à une promotion dans des proportions relativement similaires, soit une moyenne de 66 pour cent pour les femmes et de 74 pour cent pour les hommes. L'écart entre les femmes et les hommes exprimant un intérêt pour un poste de plus haut niveau est plus important, puisque les femmes ayant répondu au sondage ont obtenu un score moins élevé à pratiquement tous les échelons (Figure 23). Toutefois, cet écart est moins important que celui observé dans beaucoup d'autres parties du monde. Par exemple, les femmes sont en moyenne 16 pour cent moins susceptibles d'exprimer un intérêt pour un poste de haute direction aux États-Unis.

Figure 23

Les femmes aspirent aux promotions dans les mêmes proportions que les hommes



SOURCE : Sondage sur l'expérience vécue par les employés, 2017 de McKinsey & Compagnie Canada effectué auprès de 3 318 employés de cinq grandes sociétés canadiennes (dont 44 % étaient des femmes); analyse du McKinsey Global Institute

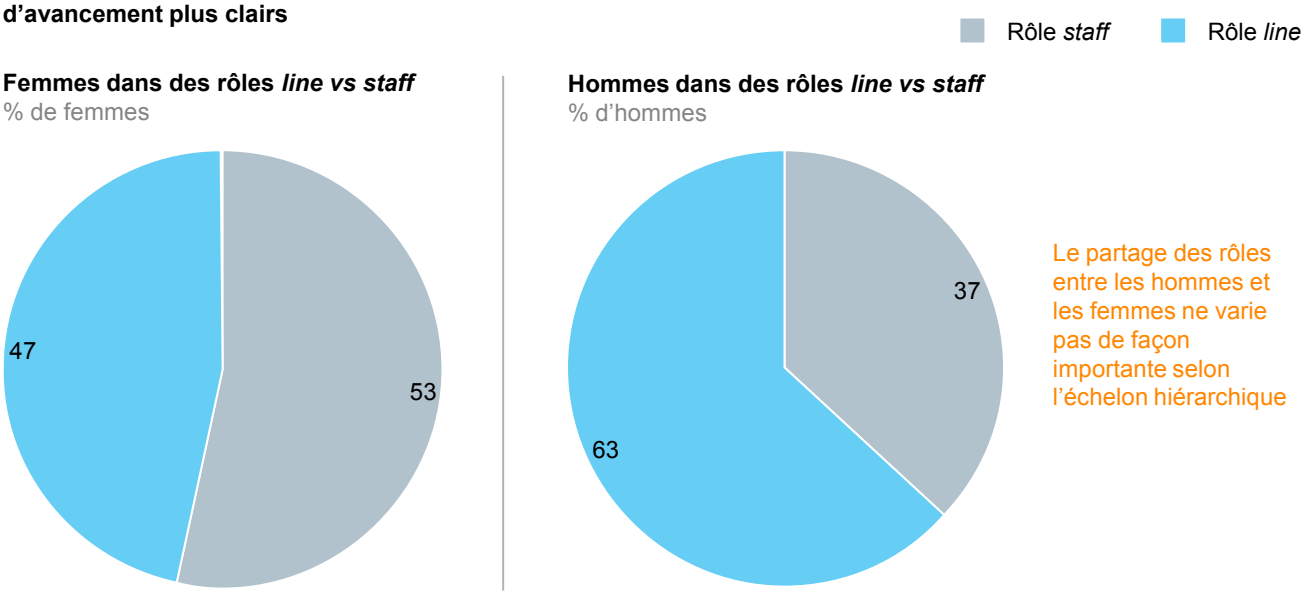
L'une des principales raisons pour lesquelles moins de femmes directrices accèdent à des postes de vice-présidence est le manque de parrains pour les talents féminins dans la vaste majorité des entreprises. Comme il y a trois fois plus de postes de directeur que de postes de vice-président, seul un petit nombre de directeurs sont promus à cet échelon de la hiérarchie. Le parrainage joue souvent un rôle crucial dans ces décisions et notre sondage auprès des employés a révélé que les hommes sont deux fois plus susceptibles que les femmes de bénéficier de l'appui d'un leader, autre que leur supérieur immédiat, pour obtenir une promotion.

Le sondage sur le bassin de talents a également révélé que les femmes et les hommes occupent souvent des types de postes différents au sein des entreprises, ce qui peut avoir une incidence sur leurs chances d'obtenir une promotion. À tous les échelons hiérarchiques analysés, les femmes occupent principalement des postes dans l'infrastructure de soutien de l'entreprise (p. ex., spécialiste en ressources humaines, conseillère juridique, chef de bureau, adjointe administrative). En comparaison, trois hommes sur cinq travaillent dans les activités principales de l'entreprise (p. ex., gestion générale, production et chaîne d'approvisionnement, marketing et vente, recherche et développement). Nous avons démontré que ces derniers postes sont plus susceptibles d'avoir une incidence sur les résultats de l'entreprise, et qu'ils offrent possiblement une voie plus directe vers l'avancement professionnel (Figure 24)[55].

[55] McKinsey & Compagnie, *Unlocking the full potential of women at work*, 2012.

Figure 24

À tous les échelons de l'organisation, les femmes ont tendance à occuper des postes dans des rôles de conseil ou de soutien (*staff*), alors que les hommes sont présents dans les fonctions principales (*line*) avec des parcours d'avancement plus clairs


Rôle *staff*
Rôle *line*
Femmes dans des rôles *line vs staff*
% de femmes
47
53
Hommes dans des rôles *line vs staff*
% d'hommes
37
63
Le partage des rôles entre les hommes et les femmes ne varie pas de façon importante selon l'échelon hiérarchique

SOURCE : Sondage sur le bassin de talents, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 69 sociétés canadiennes représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

RÉALISER LE PLEIN POTENTIEL DE LA MIXITÉ EXIGE LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME GLOBAL DE FAÇON SOUTENUE

Pour fournir à toutes les femmes l'occasion d'avancer dans leur carrière et de gravir les échelons de la hiérarchie, les entreprises doivent créer les possibilités d'avancement qu'elles recherchent. De leur côté, les femmes doivent s'intéresser aux secteurs et aux rôles qui ouvrent la voie à des postes de direction. Certaines entreprises canadiennes ont des pratiques exemplaires que d'autres entreprises pourraient imiter. Mais les initiatives doivent être mises en œuvre de façon efficace et les mesures visant à réduire le déséquilibre hommes-femmes doivent être maintenues au fil du temps. Changer les attitudes est un travail de longue haleine, et la persévérance est cruciale.

Une série d'initiatives éprouvées permettent de ranger les meilleures entreprises dans une classe à part. Au cours des dix dernières années, McKinsey & Compagnie a examiné les entreprises et leurs gestionnaires dans le cadre de son étude *Women Matter*, formulé des arguments en faveur d'une plus grande représentation des femmes dans les postes de haute direction, et cherché des moyens concrets de modifier l'attitude des entreprises à l'égard des femmes[56]. De cette recherche, il ressort que les entreprises ayant un leadership mixte ont mis en place une série de mesures dans cinq principaux champs d'action (Figure 25) :

4. **Engagement de la haute direction et dissémination dans l'entreprise :** Le changement commence par un engagement verbal du chef de la direction et des hauts dirigeants, qui défendent le bien-fondé de la mixité et prennent des mesures concrètes pour l'appuyer.

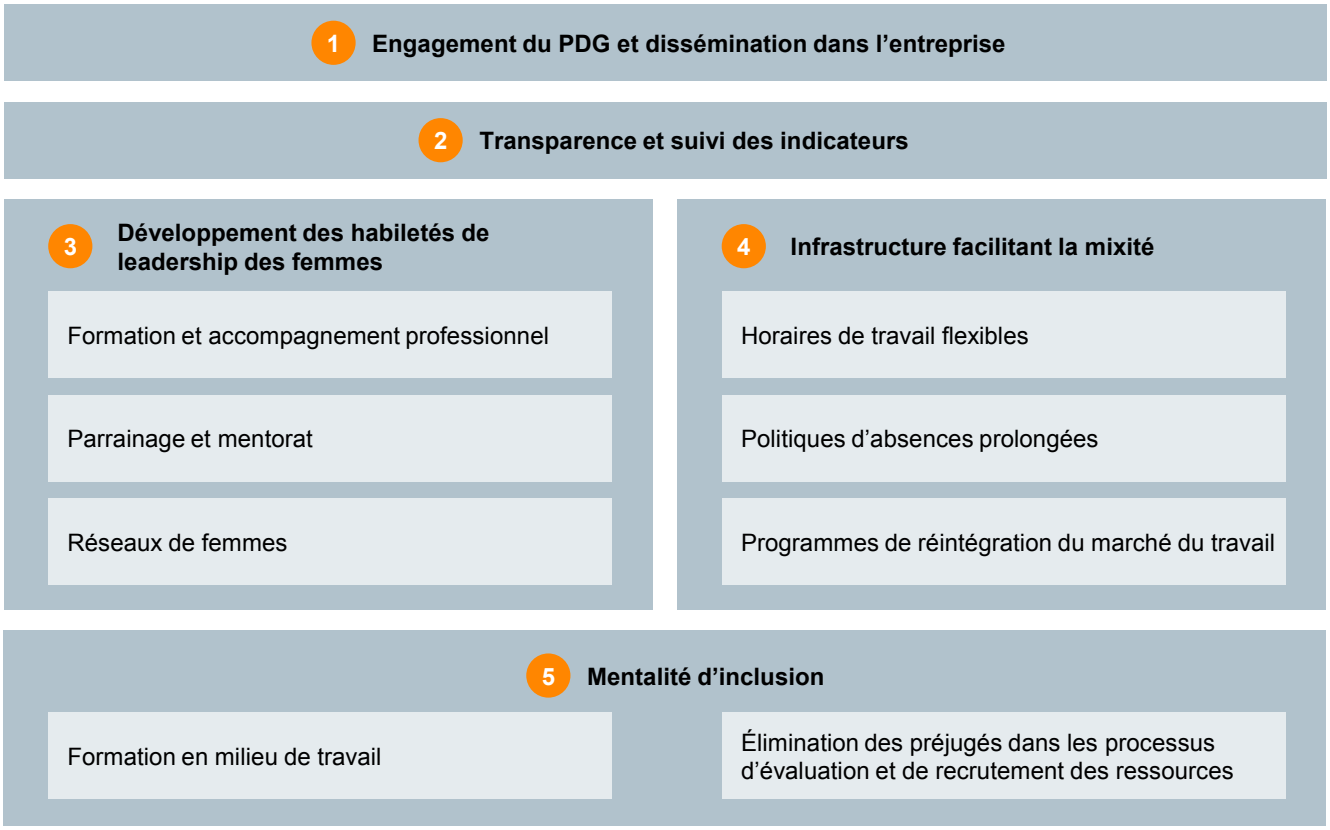
5. **Transparence et suivi des indicateurs :** Les données sur l'emploi, y compris sur le recrutement, les promotions et l'attrition, font l'objet d'un suivi en fonction du sexe des employés, et le rendement est mesuré en fonction de cibles établies.

6. **Développement des habiletés des femmes en matière de leadership :** Des programmes formels sont conçus pour former de futurs leaders parmi les femmes, et celles-ci sont soutenues par des réseaux formels, des groupes de mentorat et des programmes de parrainage.

[56] Pour en savoir plus sur cette recherche, voir http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter.

Figure 25

L'écosystème qui s'est empiriquement avéré apte à améliorer la mixité comprend cinq champs d'action


Champs d'action
1 Engagement du PDG et dissémination dans l'entreprise
2 Transparence et suivi des indicateurs
3 Développement des habiletés de leadership des femmes
Formation et accompagnement professionnel
Parrainage et mentorat
Réseaux de femmes
4 Infrastructure facilitant la mixité
Horaires de travail flexibles
Politiques d'absences prolongées
Programmes de réintégration du marché du travail
5 Mentalité d'inclusion
Formation en milieu de travail
Élimination des préjugés dans les processus d'évaluation et de recrutement des ressources

SOURCE : *Women Matter 2016*; analyse du McKinsey Global Institute

7. **Infrastructure facilitant la mixité :** Des méthodes de travail sont mises en place pour offrir à tous les employés, femmes et hommes, une plus grande souplesse quant à l'horaire et au lieu de travail, et faire en sorte que les postes de haut niveau soient compatibles avec l'équilibre travail-vie personnelle.

8. **Mentalité d'inclusion :** Des programmes de formation font prendre conscience des idées préconçues, et des systèmes officiels valorisent les différents styles de leadership en veillant à ce que les critères d'évaluation et de promotion reflètent la diversité des modèles de rendement.

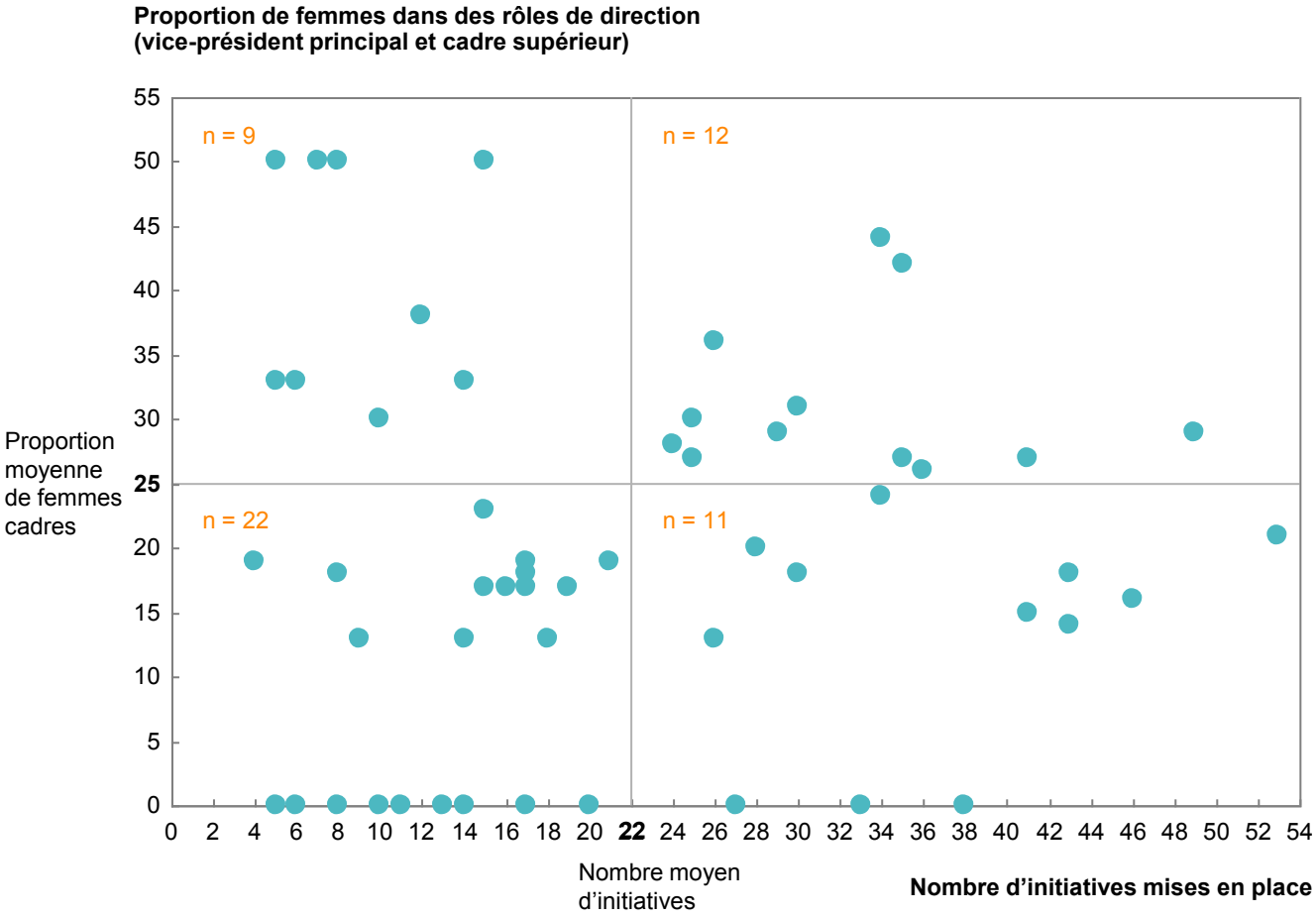
Les entreprises qui réussissent prennent des mesures dans ces cinq champs d'action simultanément, créant ainsi un écosystème propice au changement. Toutefois, l'efficacité de la mise en œuvre ne doit pas être négligée. Bien que certaines des entreprises ayant répondu au sondage sur les pratiques en matière de ressources humaines aient mis en place plusieurs programmes, politiques et processus qui témoignent des pratiques exemplaires déjà citées, le nombre d'initiatives mises en place ne semble pas avoir de lien avec les résultats. La moitié des entreprises ont mis en place au moins 20 des 57 mesures types visant à promouvoir l'inclusion des femmes, par exemple la création de programmes de perfectionnement à leur intention, la définition d'indicateurs sur la mixité et la mise en place d'un système d'évaluation neutre (Figure 26). Mais seulement le tiers de toutes les entreprises comptent actuellement plus de 25 pour cent de femmes dans leur comité de direction ou leur haute direction, et seulement cinq entreprises ont atteint la parité au niveau de la haute direction (premier vice-président et postes plus élevés).

Cet effet mitigé est possiblement le signe d'une mise en œuvre inefficace. Les répondants au sondage sur les pratiques en matière de ressources humaines ont noté la mesure dans laquelle un programme avait été mis en place sur une échelle de 1 à 5. La note moyenne pour

Figure 26

Le nombre d'initiatives mises en place ne semble pas permettre de prédire la mixité hommes-femmes aux postes de direction

Nombre d'initiatives en place par rapport à la proportion de femmes dans des rôles de direction
Nombre de répondants = 54[1]


Proportion de femmes dans des rôles de direction (vice-président principal et cadre supérieur)
n = 9
n = 12
n = 22
n = 11
Proportion moyenne de femmes cadres
Nombre moyen d'initiatives
Nombre d'initiatives mises en place

1 Le nombre total de répondants s'élève à 54 parce que certaines sociétés n'ont pas fourni de données sur la proportion de femmes dans les rôles de direction.

SOURCE : Enquête canadienne de McKinsey & Compagnie sur les ressources humaines, 2017; sondage effectué auprès de 68 sociétés canadiennes représentant 520 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

l'ensemble des entreprises est de 2,2, ce qui laisse supposer que les initiatives ont obtenu peu de participation et un appui limité de la direction pendant leur mise en œuvre. Par ailleurs, plusieurs des entreprises interrogées n'ont pas pu fournir de données distinctes concernant les promotions et l'attrition des femmes et des hommes. Pour progresser, les entreprises doivent s'assurer que leurs programmes sont mis en œuvre efficacement et bénéficient des ressources nécessaires, au lieu de se concentrer uniquement sur le nombre d'initiatives.

Une culture de mixité doit être profondément ancrée dans une entreprise pour donner des résultats. Cela demande du temps et de la persévérance et les initiatives doivent être mises en œuvre de concert les unes avec les autres. La parité hommes-femmes dans les postes de direction se produit lorsque les initiatives intégrées atteignent leur point culminant. L'étude *Women Matter* de 2016 de McKinsey révèle que les entreprises européennes qui arrivent en tête (celles qui ont une femme comme directrice générale ou plus de 30 pour cent de femmes dans les postes de haute direction) ont commencé à travailler sur la mixité des années auparavant et qu'elles ont maintenu leurs programmes sur une longue période. Ces entreprises ont généralement traité la mixité comme une priorité pendant environ trois à cinq ans, comparativement à une période d'un à trois ans dans le cas des autres entreprises. Les meilleures entreprises ont également posé des gestes décisifs de manière précoce. Par exemple, elles ont commencé à surveiller les indicateurs de mixité plus tôt, et mis en place des politiques

visant à réduire les préjugés à l'égard des femmes dans leur système d'évaluation. Au Canada, le sondage sur les ressources humaines montre que, bien que les entreprises aient mis en place de nombreuses mesures, moins de 30 pour cent d'entre elles l'ont fait depuis au moins trois ans. Si elles persévèrent, les entreprises canadiennes pourront elles aussi progresser.

CINQ CHAMPS D'ACTION PRIORITAIRES POUR LE CANADA

Les entreprises peuvent commencer à améliorer l'égalité hommes-femmes et leur propre performance en mettant en place de façon prioritaire une série d'initiatives pratiques et éprouvées qui reflètent les pratiques exemplaires révélées par la recherche de McKinsey, avec l'appui visible de la haute direction et les ressources considérables que ces initiatives exigent. Ce faisant, les entreprises pourraient non seulement améliorer la parité hommes-femmes parmi leurs propres employés, mais créer un environnement qui pourrait servir de modèle pour le reste de la société. Dans le reste de ce chapitre, nous discuterons des cinq champs d'action prioritaires que les entreprises canadiennes devraient prendre en compte : 1) formuler des arguments en faveur du changement; 2) établir des cibles d'inclusion, en faire le suivi et tenir les leaders imputables des résultats; 3) créer des réseaux de parrainage formels pour les femmes; 4) mettre en place une infrastructure qui soutient les femmes et les hommes; 5) reconnaître et combattre les préjugés inconscients.

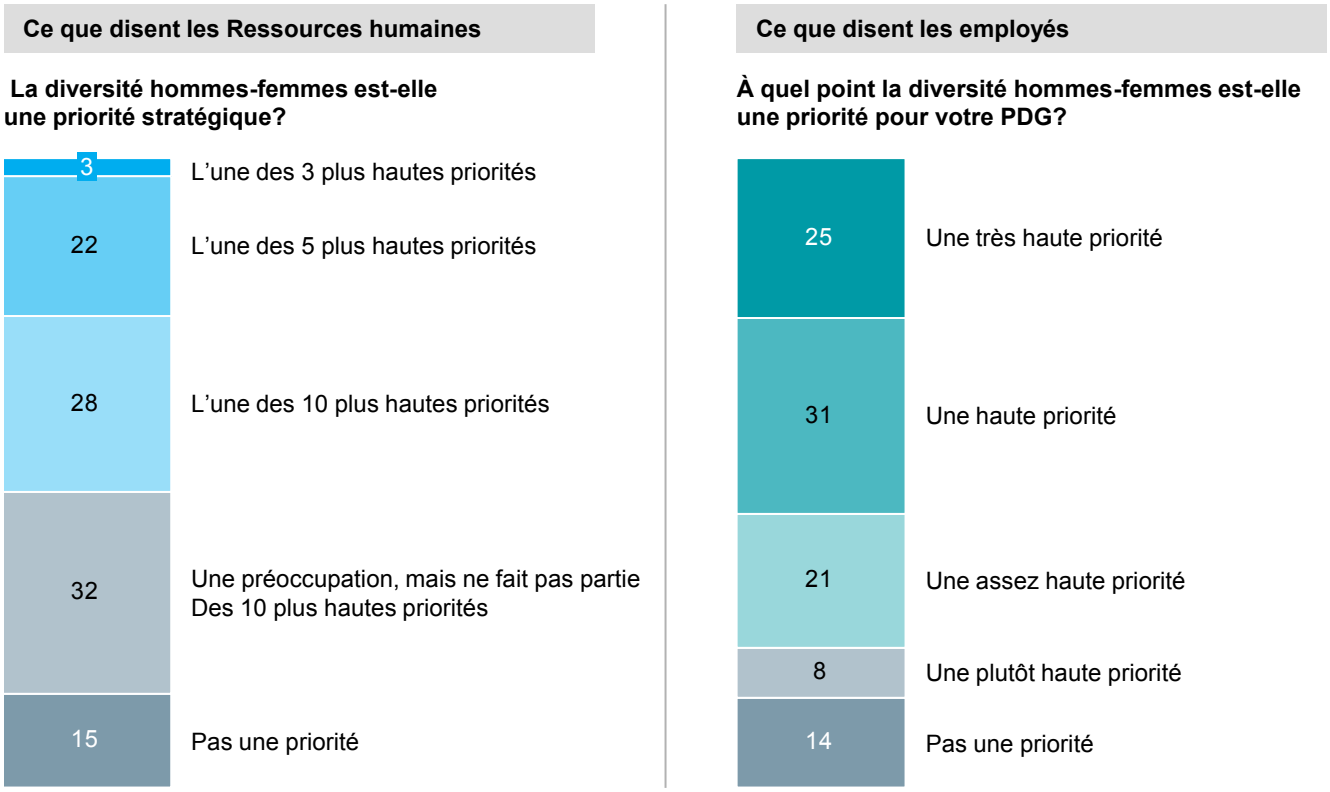
1. Au-delà d'un simple engagement verbal, établir clairement le bien-fondé de la mixité d'un point de vue commercial et le communiquer à l'ensemble de l'organisation

Pour créer un milieu de travail inclusif dans lequel les femmes et les hommes peuvent exprimer leur talent et leur créativité, les chefs d'entreprise doivent prendre un engagement envers l'inclusion et en faire une priorité stratégique. Le sondage sur les ressources humaines a révélé

Figure 27

La diversité hommes-femmes est une priorité stratégique pour plusieurs dirigeants canadiens

% des réponses



NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Enquête canadienne de McKinsey & Compagnie sur les ressources humaines, 2017; sondage effectué auprès de 68 sociétés canadiennes représentant 520 000 employés, et sondage sur l'expérience vécue par les employés, 2017 de McKinsey & Compagnie Canada effectué auprès de 3 318 employés dans cinq grandes sociétés canadiennes (dont 44 % étaient des femmes); analyse du McKinsey Global Institute

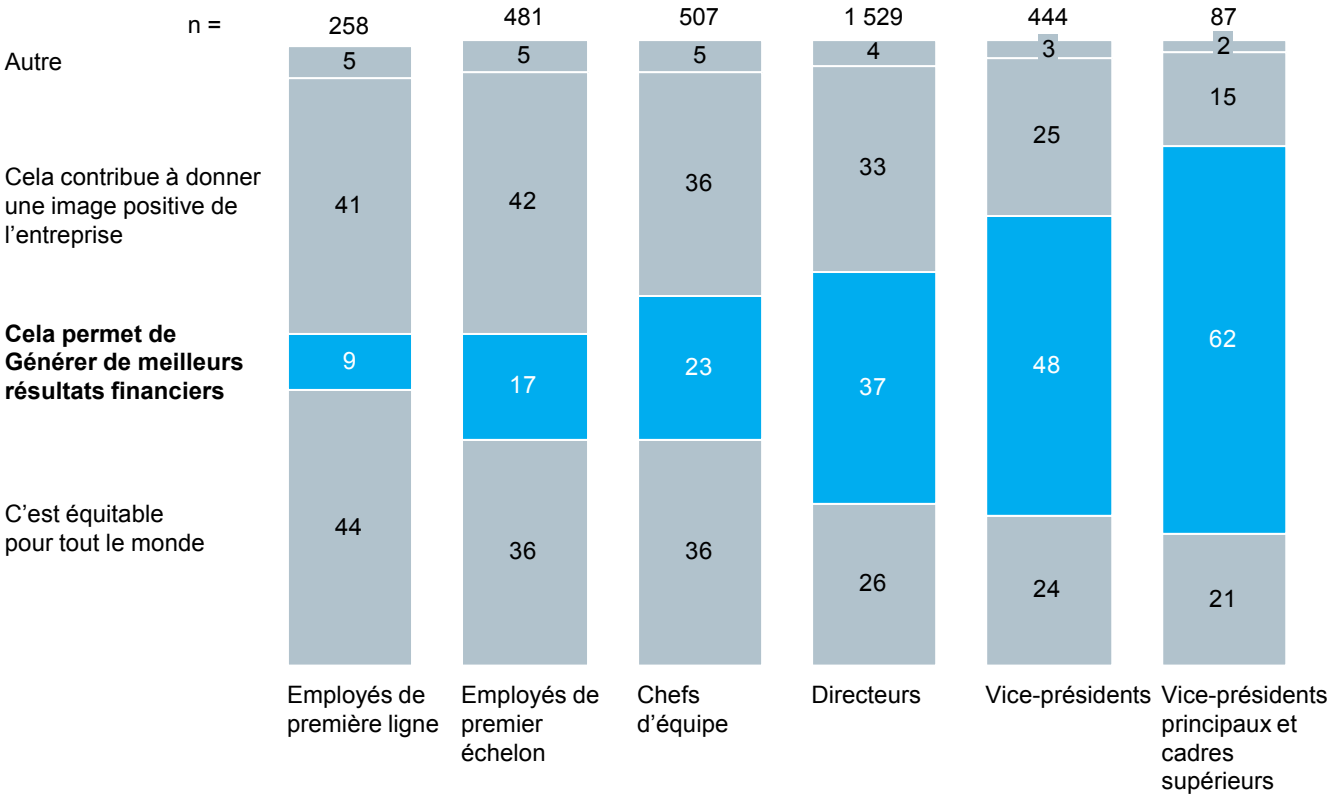
que plus de la moitié des entreprises interrogées ont inclus la mixité dans leurs dix priorités stratégiques. Les répondants ont déclaré que plus de 50 pour cent des hauts dirigeants des entreprises parlent souvent ou fréquemment de l'importance de la mixité, qu'ils examinent régulièrement les données à cet égard et qu'ils prennent des mesures correctives au besoin. En outre, plus de 20 pour cent des leaders sont personnellement engagés dans des actions visant à favoriser la mixité. Ce niveau d'engagement s'apparente aux meilleurs exemples relevés en Europe (Figure 27).

Toutefois, le sondage montre également que seulement 14 pour cent des entreprises ont formulé et communiqué clairement une histoire de changement pour expliquer la mixité et en faire la promotion auprès de tous les employés, et seulement 8 pour cent d'entre elles ont chiffré leur argumentaire en faveur du changement. Par conséquent, alors qu'une majorité de leaders voient la mixité comme une occasion d'améliorer les résultats de l'entreprise et d'accroître le rendement, on remarque que plus on se rapproche du premier échelon, moins les employés qui considèrent la mixité comme un impératif opérationnel sont nombreux. Beaucoup d'employés, surtout parmi les hommes, croient qu'il n'y a pas de problème à résoudre. Au contraire, les employés occupant des postes plus junior considèrent qu'il s'agit d'une cause sociale qui n'a que peu d'effet sur le rendement (Figure 28). En fait, 75 pour cent des hommes sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que les femmes sont bien représentées dans les postes de haute direction. Les entreprises ont encore beaucoup à faire pour instaurer une culture de transparence concernant leur bassin de talents et propager les arguments en faveur du changement à l'ensemble de leur organisation.

Figure 28

Bien que les leaders comprennent l'avantage stratégique de la diversité hommes-femmes, la plupart des employés considèrent toujours qu'il s'agit d'une question d'image ou d'équité

Quelle est selon vous la principale raison pour laquelle votre entreprise fait de la diversité hommes-femmes une priorité?
% des répondants, par échelon hiérarchique



NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Sondage sur l'expérience vécue par les employés - Canada 2017 de McKinsey & Compagnie Canada, effectué auprès de 3 318 employés dans cinq grandes sociétés canadiennes (dont 44 % étaient des femmes); analyse du McKinsey Global Institute

Pour récolter pleinement les fruits d'un milieu de travail mixte, les leaders de tous les échelons de la hiérarchie doivent aller au-delà de l'engagement verbal et défendre des arguments en faveur du changement qui parlent de la performance de l'entreprise et de sa compétitivité. Cela comprend le plein engagement des cadres intermédiaires. Dans les meilleures entreprises, l'engagement du chef de la direction envers la mixité se répercute sur tous les cadres supérieurs et vice-présidents[57].

Une histoire de changement convaincante favorise la compréhension et la conviction et semble avoir une incidence sur l'ensemble de l'organisation[58]. Un examen de 774 programmes de transformation réalisé par McKinsey & Compagnie en 2010 a révélé que les entreprises qui avaient une histoire de changement convaincante étaient 3,7 fois plus susceptibles de réussir à long terme que celles qui n'en avaient pas[59]. D'un point de vue psychologique, les êtres humains recherchent la cohérence entre les croyances et les actions; croire au « pourquoi » leur inspire un comportement qui appuie le changement. La recherche en neurosciences a également montré que les humains réagissent favorablement aux messages narratifs, mettant en lumière le pouvoir de l'histoire.

La recherche montre que les messages en matière de changement ont plus d'impact quand ils sont personnels et familiers. Pour que le message se propage efficacement jusqu'au bas de la hiérarchie, les leaders doivent donner l'exemple et faire en sorte que le changement se voie dans leurs communications et leur comportement. Faire preuve d'inclusion est la clé pour accroître le leadership des femmes, puisque la haute direction de l'entreprise est la source d'information la plus souvent citée concernant ce qu'il faut faire à propos de la mixité, par 40 pour cent des hommes et 24 pour cent des femmes. L'enquête de McKinsey sur le changement transformationnel a révélé que l'exemple donné par les hauts dirigeants en matière de changement quadruple les chances de réussir la transformation[60]. Le rapport de 2016 de l'étude *Women Matter* révèle que les organisations dans lesquelles les leaders sont activement engagés envers la mixité et l'inclusion comptent davantage de femmes dans les postes de haute direction et que leurs taux d'embauche, de promotion et de rétention des femmes sont plus élevés par rapport aux hommes[61].

2. Fixer des objectifs en matière d'inclusion, les suivre de façon rigoureuse, partager les résultats avec les employés et tenir les dirigeants imputables de leur atteinte

En plus d'un engagement verbal de la direction à promouvoir les femmes au travail, il est important de mesurer la mixité et d'établir des cibles en matière d'équilibre hommes-femmes afin cerner les zones à problèmes, cibler les efforts et favoriser la responsabilisation[62]. Le sondage sur le bassin de talents mené par McKinsey révèle que ce genre d'information est recueilli de façon très sporadique et incomplète au sein des entreprises canadiennes. Par exemple, environ la moitié des entreprises analysent le taux d'attrition selon le sexe, et seulement le quart des entreprises collectent des données sur les taux de demande et d'offre d'emploi selon le sexe. Souvent, l'information recueillie n'est pas partagée avec les employés. Dans le sondage de McKinsey sur l'expérience des employés, 28 pour cent des répondants ont déclaré que les employés ignoraient si leur entreprise mesurait ses progrès en matière de mixité. Un autre 31 pour cent a déclaré que ces progrès n'étaient pratiquement jamais partagés, ou qu'ils l'étaient rarement (Figure 29).

Le nombre d'entreprises qui prennent des mesures correctives quand la mixité est faible est encore moins élevé, selon le sondage sur les pratiques de ressources humaines. Par exemple, 55 pour cent des répondants ont déclaré ne pas avoir établi de cibles concernant l'inclusion des femmes, 75 pour cent ont dit ne pas récompenser les leaders qui favorisent la mixité au sein de l'entreprise et aucun des répondants n'a déclaré avoir mis en place des mesures incitatives financières pour encourager la mixité. En moyenne, plus de 50 pour cent des employés ont déclaré ignorer ce qu'ils pouvaient faire pour améliorer la mixité (et ce taux s'élève à plus de 85 pour cent dans certaines entreprises). Néanmoins, 60 pour cent des employés ont déclaré être d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé selon lequel l'entreprise fait ce qu'il faut pour améliorer la mixité.

---

57 McKinsey & Compagnie, *Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity*, 2016.

58 Ces données proviennent du modèle d'influence de McKinsey & Compagnie.

59 Enquête sur le changement transformationnel, *McKinsey Quaterly*, janvier 2010.

60 Enquête sur le changement transformationnel, *McKinsey Quaterly*, janvier 2010.

61 *Ibid.*; McKinsey & Compagnie, *Women Matter 2016*, 2016.

62 Voir, par exemple, Rebecca Shambaugh, « Getting more women into senior management » *Harvard Business Review*, 25 mai 2015.

Encadré 7. Tableau de bord du talent/de la mixité et de l'inclusion de BASF

En 2012, BASF a conçu un solide outil de production de rapports, le Talent/Diversity + Inclusion Dashboard (tableau de bord du talent/de la mixité et de l'inclusion) et s'en sert pour responsabiliser les dirigeants en matière de recrutement et de rétention d'un bassin de talents diversifié. Ce tableau de bord comprend des mesures traditionnelles ainsi que des statistiques portant sur les comportements de l'équipe de direction en matière de prise de décision pour mettre en œuvre un environnement de travail diversifié et inclusif. Cet outil met aussi en évidence les gains et les pertes et illustre le mouvement des talents. Les données sont mises à jour deux fois par année et un dialogue est constamment maintenu avec la direction de l'entreprise. Le taux de rétention a augmenté dans bien des unités opérationnelles dans l'ensemble de l'Amérique du Nord, et le rendement en matière de rétention d'un bassin de talents diversifié s'améliore continuellement[1].

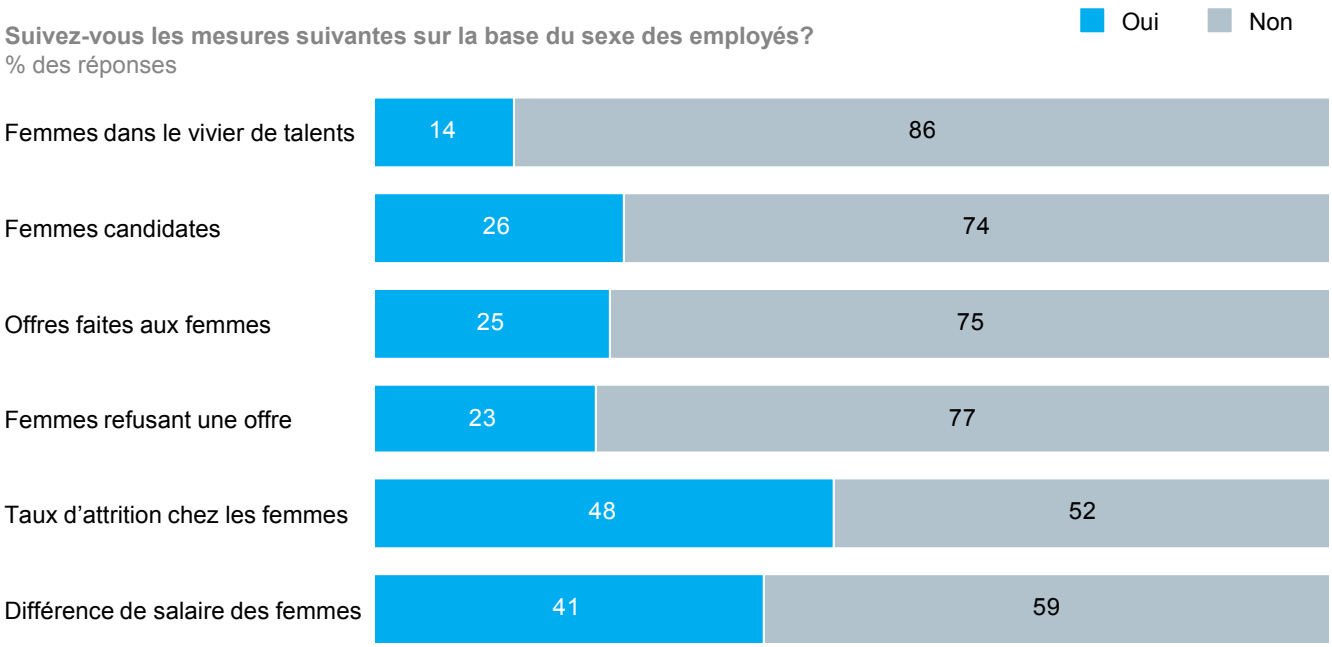
[1] Tina Kao et Patricia Rossman, « Driving leadership accountability: The diversity + inclusion dashboard », présenté au BASF Innovation Fest! le 12 septembre; « BASF's Talent/diversity + inclusion dashboard », Profiles in Diversity Journal, 2017, http://www.diversityjournal.com/.

Les meilleures entreprises « gèrent ce qu'elles mesurent » et assurent un suivi de la mixité dans tous les aspects de l'organisation, c'est-à-dire du recrutement à l'évaluation du rendement en passant par les promotions internes, la planification de la relève et les affectations enrichies (Encadré 7, « Tableau de bord du talent/de la mixité et de l'inclusion de BASF »). Les indicateurs qui pourraient être utiles au suivi comprennent la proportion de femmes dans les différentes unités fonctionnelles de l'entreprise, à chaque niveau de gestion et parmi les recrues. Des paramètres ciblés et surveillés pourraient également comprendre le niveau de rémunération des femmes et l'écart avec leurs homologues masculins, ainsi que les taux d'attrition chez les hommes et les femmes occupant des fonctions similaires[63]. Le ratio « femmes promues-femmes éligibles à une promotion » est un autre paramètre qui pourrait contribuer à prendre conscience des écarts existants. L'attitude et le comportement des employés peuvent également être observés pour évaluer leur degré de satisfaction, savoir s'ils ont l'impression que leur entreprise dirige une méritocratie, et mesurer leur désir d'avancement au sein de l'entreprise. Cette analyse pourrait être faite pour l'ensemble de l'entreprise, par sexe et par niveau. Les entreprises peuvent utiliser ces données pour déterminer quels sont les points faibles dans leur organisation et élaborer des stratégies en conséquence (Encadré 8, « Approches gouvernementales adoptées pour atteindre la parité dans les postes de direction »).

[63] *Ibid.*; McKinsey & Compagnie, *Women Matter 2008*, 2008.

Figure 29

Les données de ressources humaines ne sont pas systématiquement enregistrée selon le sexe



NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Sondage sur le bassin de talents, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 69 sociétés canadiennes et représentant 470 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

Encadré 8. Approches gouvernementales adoptées pour atteindre la parité dans les postes de direction

Partout dans le monde, des gouvernements ont adopté diverses approches pour régler la question de la participation des femmes aux conseils d'administration et aux postes de haute direction. La majorité des mesures prises reposent sur l'un des deux modèles suivants : les quotas imposés par la loi ou les cadres réglementaires fondés sur le principe de « se conformer ou s'expliquer » administrés par les autorités en valeurs mobilières. La Belgique, la France, l'Allemagne, l'Islande, l'Italie et la Norvège ont adopté des quotas, tandis que l'Australie, le Canada et le Royaume-Uni ont opté pour cadre de type « se conformer ou s'expliquer ». Les États-Unis n'exigent actuellement pas que les entreprises divulguent des statistiques de participation des femmes à leurs postes de haute direction[1].

Quotas imposés par la loi. Un quota est un nombre ou un pourcentage cible imposé par la loi aux entreprises et qui précise le taux de femmes et/ou d'hommes devant participer au conseil d'administration ou devant occuper un poste de direction. L'utilisation des quotas pour atteindre la parité hommes-femmes au sein des conseils ou des échelons de direction a ses bons et ses mauvais côtés qui font encore et toujours l'objet de débats. Les arguments contre les quotas au niveau du conseil d'administration sont, notamment, l'impression qu'ils sont injustes, la stigmatisation qu'ils peuvent engendrer, le fait qu'ils peuvent réduire le soutien envers la mixité et leur incapacité à régler la question de la discrimination. Les quotas pourraient, par exemple, être perçus comme injustes si un gain pour un groupe était interprété comme une perte pour un autre groupe. Les femmes ajoutées aux conseils d'administration par l'intermédiaire de ce processus pourraient être perçues comme étant moins qualifiées, car les gens pourraient croire qu'elles n'ont pas mérité leur place, ce qui pourrait miner leur contribution. Bien que tout indique que les quotas permettent d'augmenter la participation des femmes aux conseils d'administration, en revanche, rien n'indique qu'ils permettent d'augmenter la participation des femmes au niveau de la direction. Puisque les quotas imposent des règles au lieu de changer les convictions, ils pourraient ne pas engendrer les changements d'attitudes et de comportements qui pourraient améliorer la mixité dans l'ensemble du bassin de talents des entreprises[2]. Par contre, des études ont démontré que de telles appréhensions à propos des quotas pourraient être sans fondement[3]. Par exemple, des entretiens menés avec des membres de conseils d'administration en Europe et aux États-Unis ont révélé que les quotas ont tendance à être mal perçus dans les pays qui ne les imposent pas, mais bien perçus dans les pays qui les imposent. Les arguments en faveur des quotas sont notamment leur cadre structuré permettant d'éviter les préjugés inconscients et les expériences et compétences potentiellement diverses apportées par une plus grande parité entre les sexes. Les préjugés sexistes font partie intégrante de bien des processus organisationnels et décisionnels humains. Les exigences sévères imposées par les quotas pourraient réduire les possibilités de préjugés. Les quotas pourraient également amener les conseils d'administration à chercher de nouveaux membres de manière plus créative et plus approfondie, en sortant de leurs réseaux existants, ce qui permettrait d'élargir le bassin de candidats et la diversité des profils disponibles. La présence de femmes dans les postes de direction pourrait également permettre d'améliorer le bassin futur de candidates pour les conseils d'administration et les postes de direction, car cela pourrait encourager plus de femmes à tenter de décrocher ces postes.

Se conformer ou s'expliquer. Il s'agit d'une approche réglementaire qui oblige les entreprises à divulguer annuellement des renseignements portant sur la participation des femmes au sein de leur conseil d'administration et de leur structure de direction. En faisant la promotion de la mixité par une plus grande transparence, le cadre réglementaire fondé sur le principe de « se conformer ou s'expliquer » est une solution de rechange aux quotas imposés par la loi et encourage un changement de comportement plutôt que de l'obliger. En vertu de la norme du Canada intitulée *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, les entreprises inscrites à la Bourse de Toronto doivent divulguer chaque année :

- le nombre et le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration et occupant un poste de direction;
- la durée des mandats des administrateurs et tout autre mécanisme permettant de renouveler l'effectif du conseil;
- les politiques relatives à l'identification et à la nomination de directrices;
- la prise en considération de la participation des femmes dans les nominations au conseil et aux postes de direction;
- les cibles en matière de nombre de femmes au conseil et dans les postes de direction.

Dans le cas où une entreprise ne tiendrait pas compte de la participation des femmes ou n'aurait pas adopté de politique, de mécanisme de renouvellement des membres du conseil ou de cibles, la loi oblige l'entreprise à fournir une explication. La principale explication fournie par les entreprises qui n'adoptent pas de cibles en matière de mixité est qu'elles pratiquent un recrutement « fondé sur le mérite ». Cependant, des études ont démontré que les systèmes méritocratiques sont tout autant sujets aux préjugés inconscients que les autres systèmes. Resserrer les exigences en matière d'explications concernant les décisions fondées sur le mérite pourrait être un moyen de lutter contre les préjugés inconscients[4]. Les pays devraient continuer d'assurer le suivi régulier des progrès et d'en publier les résultats, afin d'accélérer le rythme du changement et de maintenir la transparence des pratiques de gouvernance relatives à la participation des femmes aux conseils et à la direction. Lancer un appel à l'action pourrait également renforcer l'établissement de cibles, de mécanismes de renouvellement de l'effectif des conseils et de politiques écrites[5].

---

1 Andrew MacDougall et coll., « 2016 diversity disclosure practices: women in leadership roles at TSX-listed companies », Osler, Hoskin & Harcourt LLP, 2016.

2 *Quotas: Pros and Cons*, Rotman Institute for Gender and the Economy, 2017.

3 Marcus Noland et coll., « Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey », Peterson Institute for International Economics, document de travail numéro 16-3, février 2016.

4 Ces renseignements proviennent d'une entrevue avec Susan Black réalisée par McKinsey & Compagnie.

5 *Gender diversity on boards in Canada: Recommendations for accelerating progress*,Catalyst, 2016.

3. Créer des réseaux formels de parrainage afin d'aider les femmes à gravir les échelons de l'organisation

Un parrainage efficace est un élément important des initiatives visant à retenir les talents féminins et permet d'augmenter la présence des femmes dans le bassin de talents de l'entreprise[64]. Si un parrain est un mentor, il joue également un rôle plus large que le simple soutien au développement social, émotionnel et personnel offert par de nombreux mentors (Encadré 9, « Deutsche Bank ». Le parrainage comprend un soutien actif par une personne bien placée dans l'entreprise, qui exerce une influence importante sur les processus décisionnels et qui peut ouvrir les portes de réseaux très importants. Un parrain peut également plaider pour l'avancement professionnel d'une personne, et protéger et défendre cet avancement[65]. Lorsque les parrains recommandent ouvertement des employés au rendement exemplaire pour des projets, des possibilités ou des promotions, ils utilisent leur influence et mettent leur réputation en jeu[66].

L'étude de Catalyst sur l'importance du parrainage indique que les femmes profitent souvent des conseils d'un mentor, mais qu'elles reçoivent rarement de l'appui d'un parrain, et que cela contribue au fait que les femmes reçoivent beaucoup moins de promotions et d'occasions d'avancement. Cependant, quand les mentors des femmes sont haut placés dans l'entreprise et peuvent ainsi agir à titre de parrains, les femmes sont alors aussi susceptibles d'être promues que les hommes[67]. Des recherches menées dans le cadre de l'étude *Women Matter* de McKinsey ont permis de conclure que le parrainage agit comme un moteur collectif permettant d'augmenter la présence des femmes dans le bassin de talents de l'entreprise[68].

Le sondage sur l'expérience des employés réalisé par McKinsey a mis en évidence que les employés sont convaincus qu'il faut instaurer un système de parrainage pour faciliter l'avancement professionnel. Cinquante-quatre pour cent des employés questionnés ont dit que le parrainage par un haut dirigeant est le critère le plus important en matière de développement de la carrière – c'était la raison la plus mentionnée. Soixante-neuf pour cent ont indiqué que bien naviguer dans la politique interne est un élément essentiel au succès. Tant les hommes que les femmes ont mentionné le manque de soutien de la haute direction comme la deuxième raison en importance pour ne pas devenir cadre supérieur (la première était l'incapacité à faire ses preuves). De plus, 53 pour cent des répondants au sondage sur les pratiques de ressources humaines ont indiqué que la principale raison pour laquelle les femmes ne développent pas de compétences de direction est qu'elles ne font pas suffisamment leur propre promotion. Le sondage a également révélé qu'environ la moitié des entreprises offrent une formation en acquisition de compétences de direction, des occasions de réseautage et du mentorat pour les hommes et femmes à fort potentiel, mais que seulement 22 pour cent d'entre elles proposent un programme de parrainage officiel tandis qu'aucune n'adapte un tel programme aux femmes (Figure 30).

Vu l'importance du parrainage pour l'avancement des femmes et le fait qu'il s'agisse de toute évidence du programme de développement des compétences en direction le moins proposé parmi les entreprises sondées, il s'agit d'un aspect sur lequel les entreprises canadiennes devraient songer à se pencher. L'étude de Catalyst a déterminé quatre éléments essentiels à toute relation de parrainage : la confiance, l'honnêteté, la communication et l'engagement[69]. La confiance et l'honnêteté sont essentielles pour donner et recevoir les commentaires sincères nécessaires pour pouvoir grimper les échelons d'une entreprise. En ce qui a trait à la communication, les attentes du parrain et de son protégé devraient être claires et transparentes. Les deux parties doivent également faire preuve d'engagement pour assurer l'efficacité du parrainage. Si l'entreprise tient les parrains responsables de leurs protégés, cela

---

64 McKinsey & Compagnie, *Moving attitudes on gender diversity: McKinsey global survey*, janvier 2014.

65 Herminia Ibarra, Nancy M. Carter et Christine Silva, « Why men still get more promotions than women », *Harvard Business Review*, septembre 2010; Catalyst, *Sponsoring women to success*, 2011.

66 *Ibid.*; Catalyst, *Sponsoring Women*, 2011; 30 percent Club Canada, *Creating stronger businesses and a stronger Canada through better gender balance*, 6 septembre 2016.

67 *Ibid.*; Catalyst, *Sponsoring Women*, 2011; Sylvia Ann Hewlett et coll., « The sponsor effect: Breaking through the last glass ceiling », rapport de recherche du *Harvard Business Review*, décembre 2010.

68 McKinsey & Compagnie, *Women Matter 2012: Making the breakthrough*, 2012.

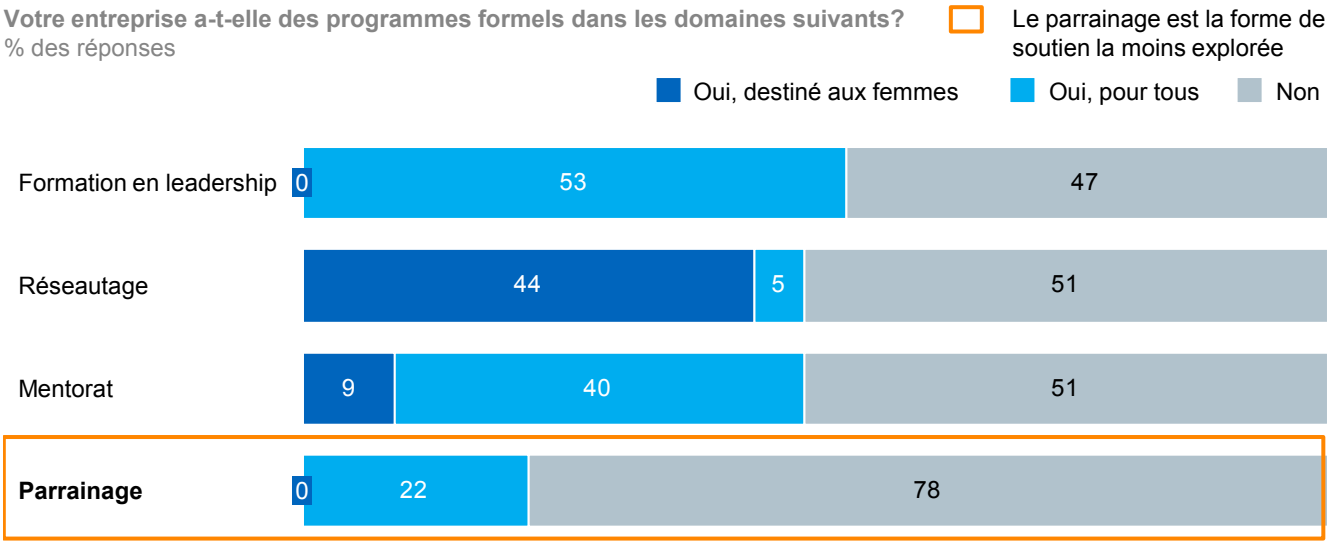
69 *Ibid.*; Catalyst, *Sponsoring Women*, 2011.

peut alors renforcer cet engagement. Pour développer de telles relations, il est impératif que les parrains participent aux décisions de nomination.[70]

Comme on retrouve moins de femmes que d'hommes dans la haute direction des entreprises, tant des hommes que des femmes devront nécessairement agir en tant que parrains (ou marraines) auprès de femmes. Faire participer les hommes amènera non seulement un plus grand soutien aux femmes, mais cela fera participer encore plus les hommes à la promotion de la mixité[71].

Figure 30

Peu de sociétés ont des programmes visant à soutenir l'avancement des femmes et encore moins ont des programmes conçus pour les femmes



NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Sondage sur les politiques et les programmes de ressources humaines, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 68 sociétés canadiennes représentant 520 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

[70] *Ibid.*; Herminia Ibarra et coll., « Why men still get more promotions », *Harvard Business Review*, septembre 2010; Rebecca Shambaugh, « Getting more women into senior management », *Harvard Business Review*, 25 mai 2015.

[71] McKinsey & Compagnie, *Women Matter 2010: Female leadership, a competitive edge for the future*, 2010.

Encadré 9. Deutsche Bank

Deutsche Bank s'est lancée dans le parrainage dans le cadre de son programme *Accomplished Top Leaders Advancement Strategy* (ATLAS). ATLAS prépare les employées dont le rendement est élevé issues de toutes les unités opérationnelles dans le monde à occuper des postes de direction, en les jumelant à un membre du comité de direction de la banque venu d'un autre secteur d'activité. Ces membres du comité de direction parrainent les femmes du programme ATLAS en les soutenant pour éventuellement les amener à diriger l'entreprise et en défendant leurs intérêts en vue d'occuper les postes les plus élevés de la haute direction. Le chef de la direction de la banque a sélectionné des femmes à fort potentiel pour participer au programme et leur a envoyé à chacune une lettre personnalisée les invitant à une soirée et un dîner de lancement en sa compagnie et en compagnie du comité de direction. Le programme comprend une évaluation approfondie des objectifs et des secteurs de spécialité des femmes, des réunions régulières et des séances de groupes. La banque nomme également les participantes au programme ATLAS comme mentors non officiels des nouvelles cadres. Parmi la cohorte du programme ATLAS, 45 pour cent des participantes ont maintenant un nouveau rôle ou des responsabilités accrues[1]. Depuis le lancement du programme en 2009, plus de la moitié des participantes au programme ATLAS ont accepté un poste plus élevé dans la hiérarchie[2].

[1] *Ibid.*; Herminia Ibarra et coll., « Why men still get more promotions », Harvard Business Review, septembre 2010; *Ibid.*; Catalyst, Sponsoring Women, 2011.

[2] Deutsche Bank. « The women global leaders programme: the story of a successful partnership between INSEAD and Deutsche Bank », 25 juin 2015, www.db.com; Deutsche Bank, « Women and Deutsche Bank: ATLAS female leadership program opens in London », http://womenforhire.com/.

4. Mettre en place une infrastructure souple qui aide à la fois les hommes et les femmes à conjuguer responsabilités familiales et professionnelles

Comme nous l'avons exposé au chapitre 2, au Canada, les femmes effectuent de deux fois plus de travail non rémunéré que les hommes, et cette répartition inégale a des répercussions en milieu de travail. Les femmes doivent s'occuper de bien plus de tâches concurrentes au travail et à la maison, et le milieu de travail n'est pas toujours propice à l'atteinte de cet équilibre. Les répondants au sondage sur les ressources humaines ont mentionné le « double fardeau » des femmes, soit le besoin d'équilibrer les responsabilités domestiques et professionnelles avec le modèle de rendement en tout temps des entreprises, qui nécessite une disponibilité continue et de longues heures de travail – comme l'une des trois principales raisons pour lesquelles les femmes n'intègrent pas la main-d'œuvre, n'y restent pas ou n'y progressent pas (Figure 31).

Figure 31

Le « double fardeau » des femmes, consistant à établir un équilibre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles, ainsi que le modèle de performance exigeant une disponibilité permanente, font qu'il est plus difficile pour les femmes de travailler

Les 3 principales raisons pour lesquelles les femmes ne sont pas actives sur le marché du travail, selon les Ressources humaines

% des réponses

Pourquoi les femmes ne travaillent pas?		Pourquoi les femmes quittent-elles leur emploi?		Pourquoi les femmes n'ont-elles pas d'avancement?	
59	Perception que l'entreprise/ l'industrie est dominée par les hommes	54	Modèle de performance **« en tout temps »** (modèle de travail exigeant une constante disponibilité et de longues heures de travail)	53	Tendance de plusieurs femmes à ne pas suffisamment se promouvoir elles-mêmes
25	Modèle de performance **« en tout temps »** (modèle de travail exigeant une constante disponibilité et de longues heures de travail)	50	"Syndrome du **« Double fardeau »** (exigeant de concilier le travail et les responsabilités familiales)	49	Syndrome du **« Double fardeau »** (exigeant de concilier le travail et les responsabilités familiales)
21	Syndrome du **« Double fardeau »** (exigeant de concilier le travail et les responsabilités familiales)	35	Modèle de performance **« en tout temps »** (modèle de travail exigeant des déplacements et une mobilité)	38	Tendance de plusieurs collègues à avoir des préjugés à l'égard des femmes

SOURCE : Sondage sur les politiques et les programmes de ressources humaines, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 68 sociétés canadiennes représentant 520 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

Nous soulignons ici deux grands secteurs sur lesquels il faut se pencher afin de développer l'infrastructure nécessaire pour aider les femmes (et les hommes) à faire face à leurs responsabilités domestiques et professionnelles : 1) des programmes et ententes de travail flexibles compatibles avec les possibilités de promotion, et 2) des mesures pour soutenir la réintégration des femmes après leurs congés autorisés par l'intermédiaire de programmes officiels de retour au travail et de stages.

Rendre les programmes de flexibilité compatibles avec l'avancement professionnel

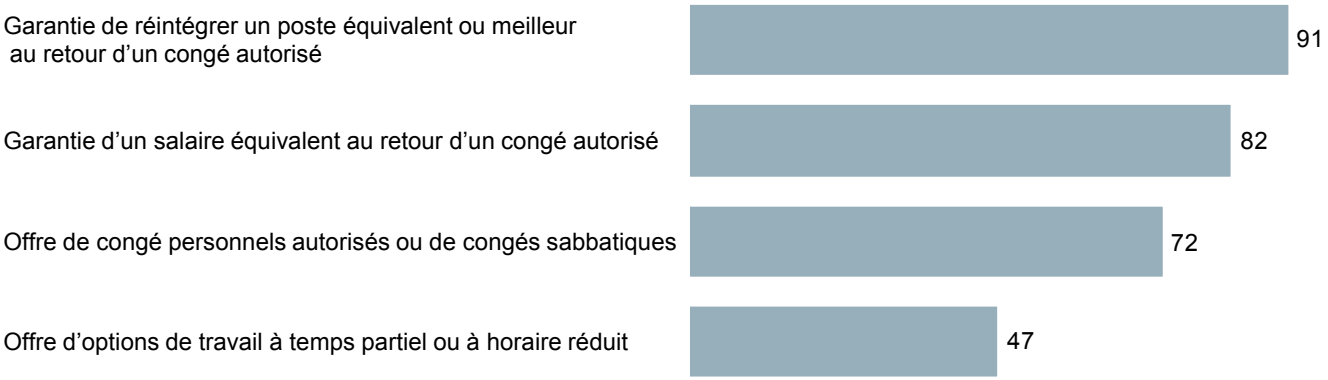
Des progrès ont été accomplis chez les entreprises canadiennes en ce qui a trait à la mise en place de programmes qui offrent des horaires de travail flexibles et des congés prolongés[72]. La plupart des entreprises qui ont répondu au sondage sur les ressources humaines ont déclaré qu'elles offraient des congés personnels et garantissaient un poste équivalent avec un salaire équivalent au retour. Presque la moitié des répondants ont indiqué qu'ils offraient aussi la possibilité d'avoir un horaire de travail réduit ou à temps partiel (Figure 32).

[72] McKinsey & Compagnie, *Women Matter 2010: Female leadership, a competitive edge for the future*, 2010.

Figure 32

Plusieurs sociétés ont des politiques visant à offrir des conditions de travail flexibles

Politiques formelles visant à soutenir les femmes au travail
% de sociétés ayant de telles politiques


Garantie de réintégrer un poste équivalent ou meilleur au retour d'un congé autorisé
91
Garantie d'un salaire équivalent au retour d'un congé autorisé
82
Offre de congé personnels autorisés ou de congés sabbatiques
72
Offre d'options de travail à temps partiel ou à horaire réduit
47

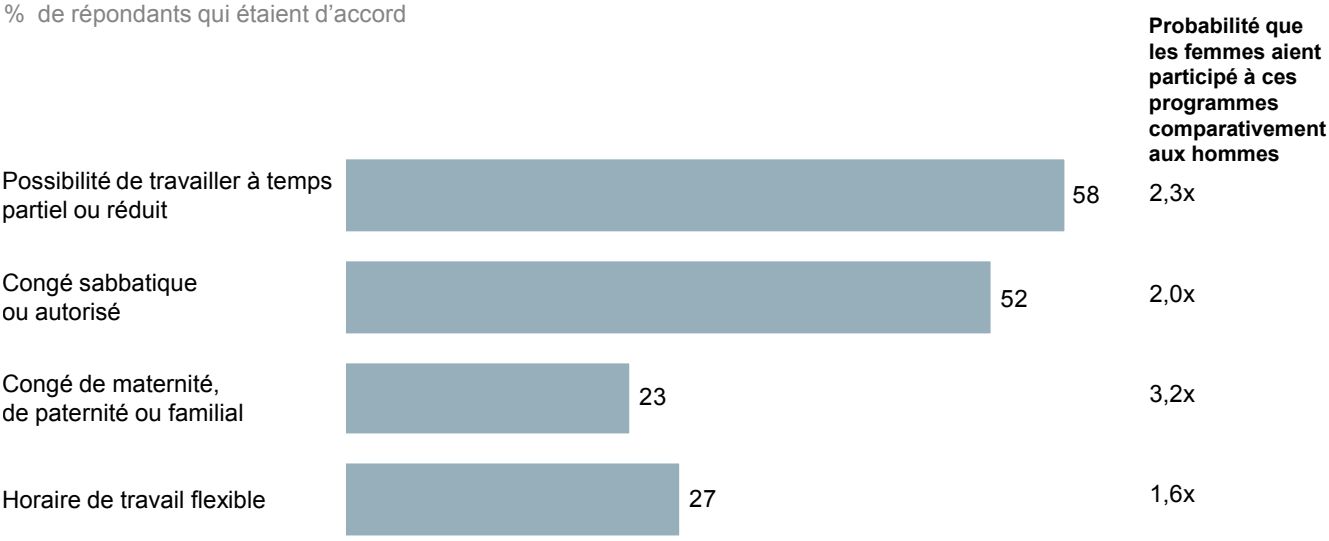
SOURCE : Sondage sur les politiques et les programmes de ressources humaines, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie auprès de 68 sociétés canadiennes représentant 520 000 employés; analyse du McKinsey Global Institute

Le problème est que de tels programmes de flexibilité tendent à être perçus comme étant incompatibles ou potentiellement nuisibles à l'avancement professionnel. Le sondage sur l'expérience des employés réalisé par McKinsey a révélé que 58 pour cent des employés ont indiqué qu'ils croient que profiter de la possibilité de travailler à temps partiel ou avec un horaire réduit nuirait à la progression de leur carrière (Figure 33). Les femmes utilisent ces programmes de flexibilité dans une proportion beaucoup plus élevée que les hommes, et leur cheminement de carrière pourrait par conséquent être pénalisé de façon disproportionnée. Les données laissent croire que les programmes de flexibilité existants n'ont pas été en mesure de remettre en question les attitudes sous-jacentes au sujet de l'utilisation de ces programmes et de ce que cette utilisation indique sur l'engagement des employés qui y ont recours.

Figure 33

Les programmes d'horaires flexibles sont perçus comme susceptibles d'entraver la progression de carrière; les femmes y souscrivent davantage et sont davantage pénalisées

Le fait de profiter des programmes de flexibilité d'horaire suivants nuit-il ou nuit-il grandement à la progression de carrière?
% de répondants qui étaient d'accord



SOURCE : Sondage sur l'expérience vécue par les employés, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie Canada auprès de 3 318 employés dans cinq grandes sociétés canadiennes (dont 44 % étaient des femmes); analyse du McKinsey Global Institute

Un changement est nécessaire. Pour que ces programmes soutiennent l'avancement professionnel des femmes, les entreprises doivent établir une culture au sein de laquelle la progression des carrières n'est pas entravée, et où les hommes et les femmes sont encouragés à avoir recours à ces programmes dans une égale mesure[73]. Donner l'exemple est l'un des moyens de créer cette culture**.** Une étape importante serait de s'assurer que les supérieurs principaux (particulièrement les hommes) qui ont tiré profit de prestations de congé parental et d'arrangements de travail flexibles soient transparents quant à cette utilisation et la rendent connue, encourageant ainsi d'autres employés à utiliser ces programmes. Mark Zuckerberg, PDG de Facebook, a reconnu publiquement qu'il avait pris deux mois de congé après la naissance de son premier enfant[74]. De même, Blake Mycoskie, PDG de Toms Shoes, a pris trois mois de congé de paternité après la naissance de son fils[75].

Une formation structurée sur les préjugés inconscients qui touche à la stigmatisation sous-jacente liée aux arrangements de travail flexibles peut également aider à garantir que des décisions objectives sont prises au sujet du rendement et du potentiel en leadership des employés qui participent à ces programmes (voir la prochaine section pour une discussion sur les préjugés inconscients).

Les programmes officiels de retour au travail et de stages peuvent apporter un soutien aux femmes qui reviennent d'un congé

Les entreprises ont des infrastructures bien établies pour les congés prolongés, mais le soutien apporté aux femmes qui réintègrent le milieu de travail pourrait être renforcé. La mise en place de programmes de retour au travail pour les femmes peut alimenter le bassin de talents féminins. Les recherches ont démontré que les entreprises qui offrent de tels programmes ont une plus forte représentation féminine dans les postes de direction[76].

Dans le sondage sur les ressources humaines, 41 pour cent des répondants ont indiqué qu'ils offraient des programmes pour faciliter la transition de leurs employés vers un congé prolongé, ainsi qu'au retour. Toutefois, les femmes avec des enfants restent moins présentes que les hommes dans les postes de direction, bien qu'elles aient démontré un grand intérêt à l'idée d'être promues et de devenir un cadre supérieur (Figure 34). Par conséquent, les entreprises canadiennes qui offrent des programmes de réintégration ont vraisemblablement besoin d'accroître leur efficacité, et les entreprises qui n'en ont pas devraient envisager leur adoption. Dans tous les cas, ces initiatives devraient adopter les pratiques exemplaires (Encadré 10, « Programme *Return to Bay Street* de Women in Capital Markets) ».

La réussite des programmes de retour au travail pour les femmes prenant un congé de maternité nécessite un soutien avant et pendant le congé. Ces programmes aident les femmes à conserver leurs clients, leurs réseaux professionnels et leurs connaissances stratégiques, et garantissent une transition réussie lors du retour au travail. La création d'un « retour progressif » aide ceux qui réintègrent le travail à rafraîchir leurs connaissances, à rebâtir leurs relations et leur confiance, et leur permet de prendre de nouvelles dispositions à la maison pour la garde d'enfants[77]. Les entreprises peuvent aussi soutenir la transition des femmes en offrant des conseillers aux parents et futurs parents, des guides aux équipes pour apporter un soutien aux collègues en congé, et une aide pour déterminer quelles occasions d'emploi conviennent aux besoins des personnes retournant au travail[78].

Les programmes de stages pour les femmes qui réintègrent le marché du travail après une absence prolongée constituent une autre forme de soutien qui est devenue plus courante. De nombreuses femmes talentueuses souhaitent retourner au travail, mais ont des difficultés à le faire par le biais du processus de recrutement normal[79]. Genpact, anciennement une division

---

[73] McKinsey & Compagnie et Lean In, *Women in the workplace: 2016*, 2016.

[74] Hannah Kuchler, « Mark Zuckerberg to take 2-month paternity leave », Financial Times, 21 novembre 2015.

[75] Taylor Tepper, « 7 ways for new dads to man up on paternity leave », *Money*, 7 août 2015.

[76] *Ibid.*; McKinsey & Compagnie et Lean In, *Women in the workplace*, 2016.

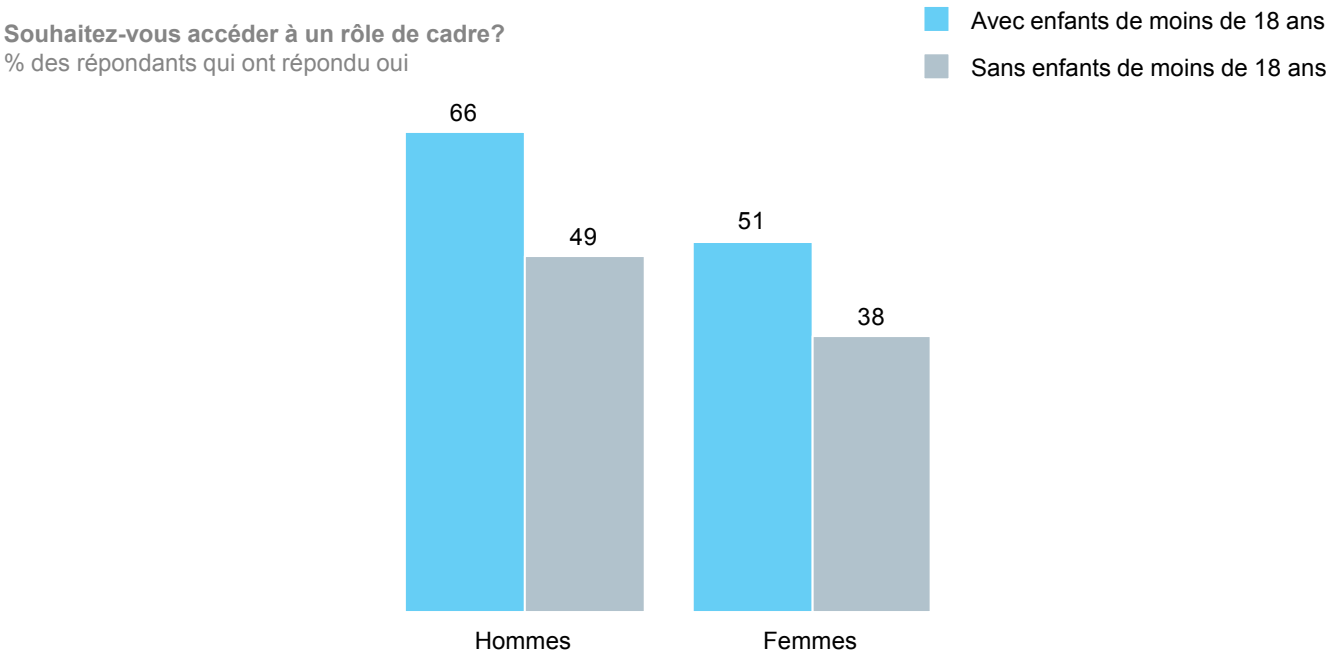
[77] Liz Morris et Suzanne Jacobs, *A pocket guide for managers: Pregnancy, maternity leave, and a successful return to work*, Working Families, 2012.

[78] Brochure de McKinsey sur le congé parental et la transition.

[79] McKinsey Global Institute, *The Power of Parity: Advancing women's equality in the United Kingdom*, septembre 2016.

Figure 34

Les femmes avec enfants ont toujours l'ambition d'accéder à un rôle de cadre



SOURCE : Sondage sur l'expérience vécue par les employés, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie Canada auprès de 3 318 employés dans cinq grandes sociétés canadiennes (dont 44 % étaient des femmes); analyse du McKinsey Global Institute

de General Electric, offre un programme de réinsertion professionnelle appelé Career 2.0. Ce programme vise à attirer des femmes qualifiées qui ont pris congé et souhaitent réintégrer le marché du travail en offrant des horaires flexibles qui tiennent compte des besoins des familles ainsi que des structures de travail pour les femmes de divers niveaux intermédiaires et supérieurs[80]. « Back to Business » de PwC UK est un programme rémunéré de 16 semaines qui offre aux femmes la chance de travailler sur des projets de clients, d'améliorer leurs compétences et d'élargir leur réseau professionnel. À la fin du programme, elles peuvent postuler pour un poste permanent. Soixante-quinze pour cent de la première cohorte, qui a commencé en 2015, a obtenu un poste permanent[81].

[80] « Genpact – Career 2.0, » Genpact, www.womenrestart.com; Piyush Mehta, « Making a comeback with Career 2.0, » Genpact Blogs, 22 avril 2016, www.genpact.com/home/blogs/.

[81] Salle de presse de PwC, « PwC expands return to work scheme to bring more talented women back into the workplace », 18 juillet 2016. http://pwc.blogs.com/press_room/.

Encadré 10. Programme Return to Bay Street de Women in Capital Markets

En 2010, WCM, le plus grand réseau de femmes professionnelles dans l'industrie canadienne des marchés financiers, s'est associé avec BMO Marché des capitaux afin de créer le programme Return to Bay Street. Ce programme est conçu pour aider les femmes professionnelles à relancer leur carrière dans le secteur après une absence prolongée de l'industrie. Les candidates retenues obtiennent un poste contractuel payé d'au moins quatre mois dans une institution financière commanditaire, 5 000 dollars pour un programme d'éducation, un mentor de WCM ainsi qu'une adhésion d'un an à WCM. BMO Marché des capitaux de la Banque de Montréal, la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC), Deloitte, la Banque Nationale, RBC Marché des capitaux de la Banque Royale du Canada, RBC Gestion mondiale d'actifs, RBC Gestion de patrimoine, la Banque Scotia, et Valeurs mobilières TD de la Banque Toronto-Dominion sont tous membres du programme[1]. Au cours des quatre dernières années, Return to Bay Street a aidé plus de 90 pour cent des femmes participantes à retourner à des postes de direction dans le secteur des marchés des capitaux.

[1] « Return to Bay Street Program, » *Women in Capital Markets*, https://wcm.ca/professional-development/return-bay-street/

5. Reconnaître et combattre les préjugés inconscients afin de créer une culture qui soutient la mixité

En démontrant clairement leur engagement envers la mixité, les PDG remettent déjà en question les comportements. Toutefois, les entreprises doivent également sensibiliser aux préjugés inconscients qui prédominent parmi les hommes et les femmes, et qui continuent à avoir une incidence sur l'avancement des femmes dans l'échelle de l'entreprise[82]. Soulignons deux types d'initiatives qui aident à accomplir cela : 1) les programmes de formation structurée qui sensibilisent aux préjugés inconscients; 2) les systèmes qui éliminent les préjugés des décisions en matière de recrutement, d'évaluation et de promotion.

Comme mentionné, les femmes continuent à être sous-représentées à tous les niveaux, et leur présence diminue au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, malgré leurs aspirations à atteindre des postes de direction. Bien que les employés peuvent, dans l'ensemble, croire que les hommes et les femmes ont des chances égales en matière de croissance et de développement, les deux groupes indiquent qu'il en est autrement lorsqu'on leur pose des questions sur le rôle qu'a joué leur sexe dans leur avancement personnel. Le sondage sur l'expérience des employés a révélé que 45 pour cent des femmes estiment que leur sexe a joué un rôle sur la perte d'une augmentation, d'une promotion ou d'une chance d'avancement, tandis que seulement 11 pour cent des hommes ont ce sentiment. Lorsqu'on les questionne sur leurs perspectives d'avenir, 22 pour cent des femmes répondent qu'elles croient que leur cheminement futur serait plus difficile en raison de leur sexe. Les hommes étaient deux fois plus susceptibles de croire que leur sexe constituerait un avantage (Figure 35). Les données du sondage sur les ressources humaines ont corroboré ces conclusions; 15 pour cent des répondants caractérisaient la culture de leur entreprise comme faisant obstacle, ou n'étant pas propice à la mixité. Afin de garantir l'égalité des chances en matière d'avancement, les hommes et les femmes doivent reconnaître que les préjugés existent et remédier à leurs préjugés inconscients.

La perception des styles de leadership offre un bon exemple de préjugé inconscient[83]. Les recherches démontrent que les femmes dirigeantes sont susceptibles d'être perçues de façon négative lorsqu'elles adoptent des caractéristiques de leadership masculines[84]. Lorsque les femmes restent féminines, mais qu'elles accomplissent un rôle masculin, elles sont perçues comme étant trop émotives et manquant d'assurance[85]. Par conséquent, les femmes dirigeantes doivent trouver un compromis entre être appréciées et être considérées comme compétentes. Bien que cela survienne rarement (moins de 10 pour cent du temps), nous avons constaté que les femmes sont deux fois plus susceptibles d'être considérées comme « autoritaires », 40 pour cent plus susceptibles d'être caractérisées comme étant « trop agressives », et 27 pour cent plus susceptibles d'être perçues comme étant « intimidantes » au cours des évaluations du rendement officielles et non officielles.

Avoir recours aux programmes de formation structurée pour sensibiliser aux préjugés inconscients

Une formation en sensibilisation à l'échelle de l'organisation peut soutenir une culture de mixité en offrant aux employés un espace sûr pour en apprendre davantage sur les préjugés inconscients. Une telle formation peut les aider à apprendre comment reconnaître leurs propres préjugés et à les combattre lors de leur prise de décisions au quotidien[86]. La formation en sensibilisation peut aussi aider à amorcer une conversation sur les préjugés présents dans l'entreprise et sur les mesures que l'organisation dans son ensemble peut prendre pour réduire ces préjugés[87]. Dans le sondage sur les ressources humaines, 50 pour cent des entreprises ont indiqué qu'elles n'avaient pris aucune mesure pour sensibiliser leurs employés

---

82 *Ibid.*; McKinsey & Compagnie, *Women Matter 2012*, 2012.

83 Gita Patel, *Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards*, Secrétariat pour les pays du Commonwealth, juin 2013.

84 Madeline Heilman et Elizabeth Parks-Stamm, « Gender Stereotypes in the Workplace: Obstacles to Women's Career Progress, » dans *Social Psychology of Gender: Advances in Group Processes*, Shelly Correll, ed., Emerald Group Publishing, 2007.

85 Alice Eagly et Linda Carli, *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*, Harvard Business School Press, 2007.

86 Horace McCormick, *The real effects of unconscious bias in the workplace*, UNC Kenan-Flagler Business School, 2016; Jessica Nordell, « Is this how discrimination ends? » *The Atlantic*, 7 mai 2017.

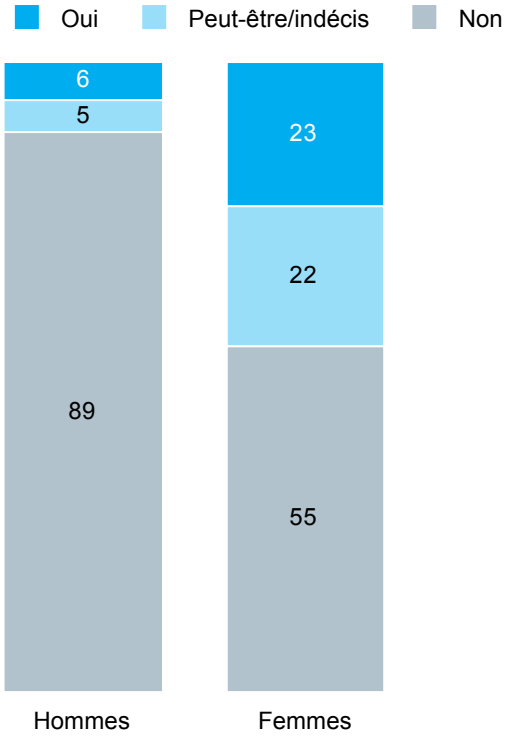
87 *Ibid.*; Horace McCormick, *The real effects*, UNC Kenan-Flager Business School, 2016.

Figure 35

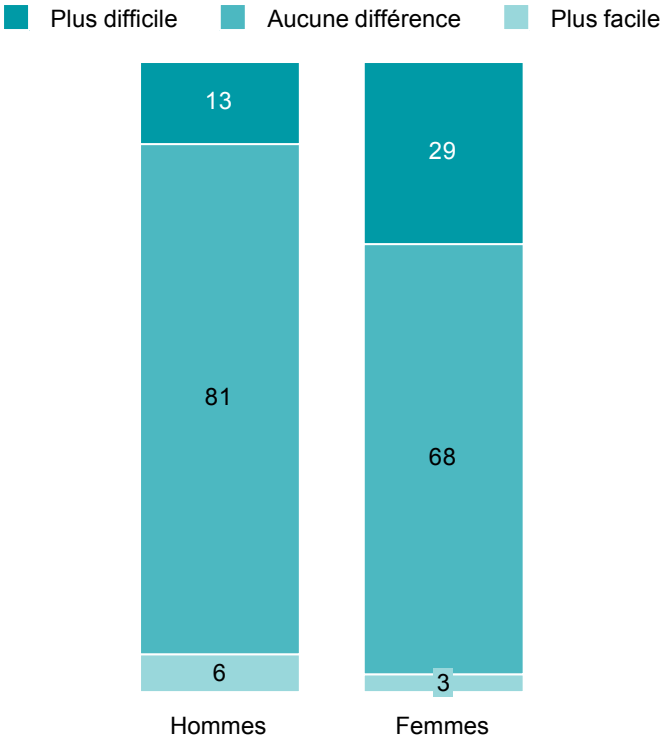
Les femmes sont plus susceptibles de croire que leur sexe représente un désavantage

% des répondants, selon le sexe

Avez-vous déjà ressenti que votre sexe avait joué un rôle dans le fait de n'avoir pas eu une augmentation de salaire, une promotion ou une chance d'avancement?



À l'avenir, croyez-vous qu'il vous sera plus difficile d'obtenir une augmentation de salaire, une promotion ou une chance d'avancement en raison de votre sexe?



NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Sondage sur l'expérience vécue par les employés, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie Canada auprès de 3 318 employés dans cinq grandes sociétés canadiennes (dont 44 % étaient des femmes); analyse du McKinsey Global Institute

aux préjugés. La mise en œuvre efficace d'une formation sur les préjugés inconscients pourrait aider à corriger ce problème (Encadré 11, « Google », Encadré 12, « Intégrer la mixité dans les modèles de développement du leadership »).

Afin d'encourager l'adoption de tels programmes ainsi qu'un changement des comportements, la formation de sensibilisation devrait éviter de blâmer les employés pour ces préjugés, et plutôt insister sur le fait que ces préjugés sont normaux, mais pas acceptables. Les recherches ont démontré qu'il est plus efficace de se concentrer sur les

Encadré 11. Google

Google a lancé une initiative de « lutte aux préjugés » qui comprend des ateliers et des séances pratiques conçus pour aider les employés à déceler leurs préjugés inconscients et à y remédier. Jusqu'à présent, plus de 2 000 employés de Google ont participé aux ateliers, et plus de la moitié des employés ont aussi regardé un séminaire de 90 minutes qui a été filmé et mis à disposition sur YouTube[1]. Bien que le programme soit assez récent, les dirigeants de Google ont fait état d'un certain progrès. Lorsqu'un nouveau bâtiment a été inauguré aux quartiers généraux de Google en Californie, les employés ont rapidement remarqué et souligné le fait que la plupart des salles de conférence portaient des noms d'hommes. Google a rapidement changé le nom de plusieurs salles, pour des noms de femmes importantes de l'histoire[2]. Cela constituait un signe précoce que la formation avait donné aux employés une plus grande facilité à reconnaître et signaler les préjugés inconscients[3].

1 Jessica Guynn, « Google's "bias busting" workshops target hidden prejudices, » *USA Today*, 12 mai 2015.
2 Sean Buckley, « Unconscious bias is why we don't have a diverse workplace, says Google, » *Engadget*, 25 septembre 2014.
3 *Ibid*.; Horace McCormick, *The real effects*, UNC Kenan-Flager Business School, 2016.

croyances des gens sur les préjugés : qu'ils pourraient avoir un comportement discriminatoire, que la discrimination est un problème, et qu'ils peuvent surmonter leurs habitudes en matière de préjugés. Lors de la conception des programmes, les employeurs peuvent aussi réaliser des sondages, mener des entrevues auprès d'anciens employés et avoir des discussions avec les employés actuels afin de comprendre quels problèmes entourant les préjugés demandent le plus d'attention[88]. Il est aussi important que les entreprises encouragent leurs employés à participer aux programmes de mixité plutôt que d'exiger leur participation. D'après les recherches, les préjugés sont plus susceptibles d'être réduits lorsque les gens peuvent choisir de participer à cette formation[89]. Bien que lutter contre les préjugés inconscients soit difficile et long, sensibiliser les employés à leurs préjugés constitue l'un des meilleurs moyens de mener à bien le changement progressif nécessaire à l'amélioration de l'égalité entre les sexes à l'échelle de l'entreprise.

Mettre en œuvre des systèmes pour éliminer les préjugés des décisions en matière de recrutement, d'évaluation et de promotion

Le changement des comportements devrait être renforcé par des systèmes et des processus qui soutiennent la mixité dans le milieu de travail. Dans le sondage sur l'expérience des employés, 25 pour cent des employés ont indiqué qu'ils ne croyaient pas que les meilleures occasions étaient offertes aux personnes les plus méritantes. Seulement 44 pour cent des répondants du sondage sur les ressources humaines ont dit lutter contre les préjugés dans leur système de recrutement, et seulement 43 pour cent ont pris des mesures afin d'augmenter la proportion de femmes posant leur candidature et acceptant des postes. De plus, seulement 36 pour cent des hommes et 23 pour cent des femmes ont dit croire que les gestionnaires prenaient toujours en considération une liste de candidats diversifiée pour pourvoir à un poste vacant.

Des structures comme des programmes de recrutement qui visent spécifiquement les femmes, une évaluation des curriculum vitæ à l'aveugle et des entrevues formatées peuvent soutenir la mixité dans le processus de recrutement Dans le cas des nominations de cadres supérieurs, les organisations pourraient encourager les évaluateurs à discuter d'une liste de contrôle des compétences de direction qu'ils recherchent au début du processus, et à examiner les CV des candidats en parallèle avec ceux de personnes qui ont occupé le poste auparavant. Ces deux mesures peuvent mettre en évidence les attributs qui sont réellement pertinents pour le poste, et non des préjugés résultant d'une heuristique « de disponibilité » ou « de confirmation » (Figure 36)[90].

Mercer Research a démontré que l'application d'une perspective hommes-femmes à la gestion du rendement et aux promotions peut entraîner une plus grande représentation féminine dans les organisations[91]. Comme nous l'avons noté, une plus grande diversité de styles de leadership peut améliorer le rendement financier et organisationnel; toutefois, seulement 47 pour cent des entreprises ayant participé au sondage sur les ressources humaines ont indiqué que leurs systèmes d'évaluation étaient adaptés pour refléter différents styles de leadership. Évaluer la gestion du rendement de façon à refléter un ensemble plus diversifié de compétences de leadership apporterait un soutien à la mixité, car les compétences traditionnelles concordent plus fréquemment avec les forces relatives des hommes[92]. Les organisations peuvent promouvoir – et promeuvent – la mixité lors des évaluations en demandant à des experts externes de participer aux discussions d'évaluation afin de faire remarquer les idées préconçues en temps réel. Pour la planification de la relève, les entreprises consacrent des séances à des discussions sur les femmes spécifiquement, et demandent aux agences de recrutement de cadres de proposer tant des candidatures de femmes que d'hommes.

---

88 Howard Ross, *Exploring unconscious bias*, Diversity Best Practices, 2008.

89 Frank Dobbin et Alexandra Kalev, « Why diversity programs fail, » *Harvard Business Review*, juillet-août 2016.

90 *Ibid.*; McKinsey Global Institute, *The Power of Parity in the UK,* septembre 2016.

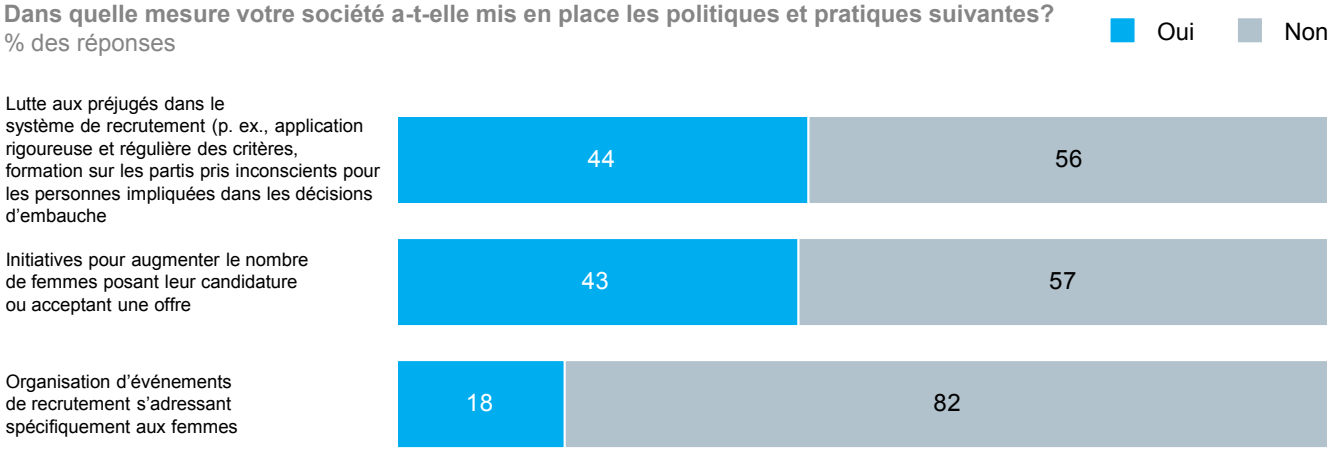
91 Mercer, *When women thrive businesses thrive*, 2016.

92 *Ibid.*; McKinsey & Compagnie, *Women Matter 2008*, 2008.

Figure 36

La majorité des sociétés sondées n'appliquent pas encore de critères objectifs de prise de décisions à leur processus de recrutement et d'évaluation

Dans quelle mesure votre société a-t-elle mis en place les politiques et pratiques suivantes?
% des réponses


Oui
Non
Lutte aux préjugés dans le système de recrutement (p. ex., application rigoureuse et régulière des critères, formation sur les partis pris inconscients pour les personnes impliquées dans les décisions d'embauche
44
56
Initiatives pour augmenter le nombre de femmes posant leur candidature ou acceptant une offre
43
57
Organisation d'événements de recrutement s'adressant spécifiquement aux femmes
18
82

NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Sondage sur l'expérience vécue par les employés, 2017 effectué par McKinsey & Compagnie Canada auprès de 3 318 employés dans cinq grandes sociétés canadiennes (dont 44 % étaient des femmes); analyse du McKinsey Global Institute

Encadré 12. Intégrer la mixité dans les modèles de développement du leadership

En se fondant sur des données internes, Google a constaté que le fondement d'une équipe efficace est la « sécurité psychologique ». Ce sentiment de confiance et d'ouverture semble produire une pensée plus créative qui est essentielle pour résoudre des problèmes complexes[1]. Au cours de sa recherche, le Leadership Circle a également constaté que la créativité est une composante clé d'un leadership fructueux, qui est très en demande[2]. En réaction, des entreprises comme IBM ont adapté leurs modèles de compétences pour qu'ils incluent des éléments tels que la collaboration, la confiance et le partenariat – des attributs communément perçus comme féminins[3]. Dans le cadre de son travail sur le leadership centralisé, McKinsey a constaté que lorsque les entreprises ajoutent ces compétences au modèle de développement du leadership qu'elles ont en place, elles sont en mesure d'être plus inclusives tout en améliorant leurs résultats commerciaux. Tant les femmes que les hommes sont capables de mieux équilibrer leurs compétences et de diriger de manière plus authentique.

1 Charles Duhig, "What Google learned from its quest to build the perfect team," The New York Times, 25 février 2016.
2 Bob Anderson and Bill Adams, *A Universal Model of Leadership, Developing leaders for the complexity they face*, The Leadership Circle, novembre 2015.
3 The IBM Leadership Development Framework, IBM, 2011.

•••

En améliorant la mixité et la représentation féminine chez leurs propres cadres supérieurs, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur propre résultat net, mais aussi apporter un avantage à leurs employés féminins et à l'économie et la société du Canada. Il existe certaines pratiques exemplaires dans les entreprises que d'autres peuvent imiter lorsqu'ils mettent en place des changements à court et à long terme qui inculqueront éventuellement une culture de mixité. Le changement prend du temps, et il est essentiel d'être persévérant. Les entreprises doivent également mettre l'accent sur la qualité des programmes, et non sur leur nombre. Les entreprises ont un rôle important à jouer dans la réponse aux disparités hommes-femmes existant encore au Canada, mais les individus et les gouvernements ont un énorme travail à accomplir aussi. Nous nous penchons sur leur rôle dans le prochain et dernier chapitre.

© Getty Images

4. FAIRE PROGRESSER L'ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE ENTRE HOMMES ET FEMMES

Faire progresser l'égalité économique et sociale entre les sexes nécessite des efforts de la part de tous les paliers de gouvernement, des partis politiques, des entreprises, des organismes à but non lucratif, des établissements d'enseignement, des médias et des individus. Nous avons souligné trois priorités pour accélérer le progrès vers la parité des sexes au travail – accroître l'activité des femmes sur le marché du travail, augmenter le nombre d'heures qu'elles travaillent, et favoriser leur accès aux secteurs à forte productivité. Dans ce chapitre, nous discutons d'actions dans cinq champs d'action prioritaires qui pourraient amener les changements nécessaires pour atteindre, d'ici 2026, le potentiel économique de 150 milliards de dollars que nous avons ciblé, en offrant un diagnostic détaillé et une brève discussion des initiatives suggérées dans chaque champ d'action.

LE CANADA POURRAIT TIRER PARTI DES AVANTAGES SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES EN METTANT L'ACCENT SUR DES INITIATIVES DANS CINQ CHAMPS D'ACTION PRIORITAIRES

L'inégalité entre les sexes représente un défi complexe, qui nécessitera des investissements considérables, en temps et en argent[93]. Pour cette raison, il est important d'établir des priorités pour ces efforts. Selon notre analyse, cinq domaines apparaissent particulièrement importants :

1. **Supprimer les barrières freinant l'accès des femmes aux domaines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques (STGM).** Les femmes font encore face à des défis considérables pour participer, rester et réussir dans les domaines qui demandent une éducation et une expertise en STGM et ce, à toutes les étapes de leur vie. Les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises sont la clé pour surmonter ces défis, mais tous les intervenants doivent participer à un effort plus large afin de transformer les attitudes sous-jacentes à l'égard des sexes dans la société qui, fondamentalement, résident derrière la sous-représentation des femmes dans les domaines des STGM.

2. **Permettre à plus de femmes de se lancer en affaires.** Il y a beaucoup moins de femmes que d'hommes entrepreneurs au Canada. Cela est peut-être dû au relatif manque d'expérience et de confiance en leurs capacités des femmes, à des difficultés pour avoir accès à un financement, ou à une combinaison des deux. Les initiatives qui ont mis l'accent sur l'habilitation des entrepreneures en fournissant une aide ciblée dans ces domaines pourraient augmenter le nombre de PME dirigées en majorité par des femmes qui réussissent bien.

3. **Réduire l'inégalité hommes-femmes au chapitre des responsabilités familiales et du travail non rémunéré.** Les femmes effectuent actuellement la plus grande part du travail non rémunéré ce qui comprend les tâches ménagères quotidiennes, la garde d'enfants et les soins aux aînés. Les femmes – et la société – tireraient avantage d'un partage plus équitable de ces tâches entre les hommes et les femmes, ou d'une prise en charge de ces tâches par une ressource externe comme un centre de garde d'enfants ou de soins aux aînés. Un service de garde d'enfants accessible, abordable et de haute qualité est une priorité essentielle pour libérer du temps pour les femmes, afin qu'elles puissent le consacrer à des activités professionnelles, sociales, domestiques ou politiques.

4. **Accroître la représentation des femmes en politique.** Bien que le Canada ait accru la participation des femmes à la politique, il reste d'importantes possibilités à explorer. La question de la participation politique des femmes doit être abordée à toutes les étapes de la vie, car les attitudes à l'égard de la politique se forment à un jeune âge et continuent à évoluer.

---

93 *Delivering the power of parity: Toward a more gender-equal society*, document de discussion de McKinsey Global Institute, mai 2016.

Les parents, les enseignants et les collègues peuvent tous avoir une influence sur les attitudes et les aspirations autour d'eux.

5. **Combattre les préjugés à l'égard des femmes et redéfinir les normes sociales.** Les préjugés et les normes sociales ont longtemps fait obstacle à l'obtention de l'égalité pour les femmes. Changer les mentalités est difficile, mais essentiel, car ces mentalités sous-tendent tous les aspects de l'inégalité entre les sexes.

Les gouvernements et les entreprises qui contribuent à façonner et à influencer les milieux dans lesquels les femmes passent une part importante de leur temps sont des participants essentiels aux efforts visant à favoriser l'égalité entre les sexes (Figure 37). Cependant, ce sont les personnes elles-mêmes, en fin de compte, qui font ces choix personnels que l'on vise à favoriser, qui choisissent de leur plein gré d'entrer sur le marché du travail, de prendre soin de leurs enfants et de leur famille, et de prendre une part active à l'économie et à la société. Des initiatives doivent fournir aux hommes et aux femmes le soutien dont ils ont besoin pour faire ces choix de manière libre et volontaire, sans être entravés par les attitudes et les systèmes présents dans la société.

La réussite de ces initiatives dépend d'un certain nombre de facteurs

Les expériences au Canada et dans d'autres pays qui ont mis en œuvre des initiatives visant à favoriser l'égalité entre les sexes donnent à penser que de nombreux facteurs favorisent la réussite, notamment :

Démontrer l'engagement au sommet de la hiérarchie. L'engagement du chef de la direction est indispensable à la promotion de l'égalité entre les sexes dans toute l'organisation, comme nous l'avons vu au chapitre 3. À l'échelle de la société, la réussite exige un engagement visible d'un vaste groupe de leaders de la société, et notamment de leaders des gouvernements et des entreprises. Lorsque le premier ministre canadien Justin Trudeau a déclaré publiquement en 2015 être féministe et qu'a nommé le premier Cabinet paritaire du Canada, il a donné un vigoureux élan à la poursuite de l'égalité entre les sexes. Selon le Réseau canadien du pacte mondial de l'ONU, le cinquième Objectif de développement durable (ODD) de l'ONU, l'égalité entre les sexes, est l'ODD sur lequel on a le plus travaillé au Canada en 2017[94].

Stimuler le changement en mobilisant également les hommes. Les hommes doivent se mobiliser pour l'égalité entre les sexes en devenant des agents de changement : souvent, ils occupent des postes d'influence et ont le pouvoir de faire en sorte que les choses changent; leur participation garantit que l'égalité entre les sexes ne sera pas perçue comme un « problème de femmes »; enfin, l'abolition des stéréotypes sexuels est bénéfique pour les hommes comme pour les femmes[95]. Dans le monde entier, de nombreuses initiatives mobilisant des hommes ont été couronnées de succès. En 2012, l'Australie a lancé une collaboration appelée Male Champions of Change (les champions masculins du changement), dans le cadre de laquelle 29 leaders du monde des affaires et représentants du gouvernement se sont engagés à augmenter la représentation des femmes dans les postes de leadership. En 2016, 130 leaders y participaient et avaient mis en place une vaste gamme d'initiatives pour lutter de manière pragmatique contre l'inégalité entre les sexes. Par exemple, 80 pour cent des organisations membres ont intégré dans les indicateurs de rendement clés de leurs cadres supérieurs des cibles qui permettent de mesurer les progrès dans la représentation des femmes dans les postes de leadership. Le résultat est que quatre des dix organisations du secteur privé participant à l'initiative ont indiqué que 40 à 60 pour cent de leurs principaux postes de direction sont maintenant occupés par des femmes[96].

Créer des partenariats. Des collaborations étroites entre gouvernements, entreprises, organismes à but non lucratif, et d'autres intervenants ont permis d'atteindre des réussites de grande ampleur dans de nombreux pays. En Allemagne, par exemple, l'initiative Chefsache (« priorité des PDG »), qui était soutenue par la chancelière allemande, a rassemblé des leaders de gouvernement et d'entreprises (y compris McKinsey & Compagnie, des organisations scientifiques et technologiques

---

94 *SDG Survey II*, Réseau canadien du pacte mondial de l'ONU, 2017.

95 Les recherches ont démontré que le fait de se conformer aux normes sexuelles masculines peut avoir des effets néfastes sur la qualité de vie des hommes. Voir Will H. Courtenay, « Constructions of masculinity and their influence on men's well-being: A theory of gender and health », *Social Science and Medicine*, volume 50, numéro 10, mai 2000; *Give love, get love. The involved fatherhood and gender equity project*, The White Ribbon Campaign, janvier 2014; Shawn Meghan Burn et A. Zachary Ward, « Men's conformity to traditional masculinity and relationship satisfaction », *Psychology of Men & Masculinity*, volume 6, numéro 4, 1er octobre 2005.

96 *Progress report 2016 - Male champions of change*, Male Champions of Change, rapport fait à l'organisme pour l'égalité des sexes en milieu de travail australien Workplace Gender Equality Agency en mars 2017.

Figure 37

Les parties prenantes devront agir dans cinq champs d'action prioritaires, chacun impliquant quelques initiatives clés

Champs d'intervention prioritaires	Initiatives potentielles	Principales parties prenantes		
		Gouver-nement	Entre-prises	Autre[1]
Supprimer les barrières freinant l'accès des femmes aux domaines des STGM	▪ Les institutions d'enseignement postsecondaires pourraient développer et mettre en œuvre des stratégies globales pour attirer et retenir des étudiantes en STGM			●
	▪ Les corps législatifs et les organismes de financement fédéraux et provinciaux pourraient instaurer des programmes d'accréditation pour l'égalité et la mixité sur une base volontaire pour les institutions d'enseignement postsecondaires	●		
	▪ Les entreprises pourraient lancer ou participer à des initiatives visant à promouvoir les femmes dans les domaines des STGM, ainsi que des campagnes de sensibilisation aptes à entraîner des changements dans la société		●	
Permettre à plus de femmes de de se lancer en affaires	▪ Les institutions financières pourraient identifier et approcher les femmes entrepreneures afin de les aider avec leurs besoins de capitaux		●	
	▪ Le gouvernement pourrait créer un fonds de contrepartie destiné à soutenir les entreprises prometteuses dirigées par des femmes aux stades de démarrage et d'expansion	●		
	▪ Le secteur privé pourrait créer un fonds de croissance consacré au financement d'entreprises dirigées par des femmes au stade de la croissance		●	
	▪ Le gouvernement pourrait mettre sur pied une association nationale axée sur le développement de compétences, le mentorat et les occasions de réseautage pour les femmes entrepreneures	●		
	▪ Les principaux incubateurs et catalyseurs canadiens pourraient adopter une approche ciblée pour attirer les candidatures de femmes entrepreneures			●
Réduire l'inégalité hommes-femmes au chapitre des responsabilités familiales et du travail non rémunéré	▪ Le gouvernement pourrait adopter des politiques de congé parental axées sur les hommes	●		
	▪ Le gouvernement pourrait mettre à profit les leçons tirées des programmes de garderies mis en place au Québec et dans d'autres pays lors de la création de son Cadre national pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants	●		
	▪ Les entreprises pourraient investir collectivement dans des services de garde accessibles, abordables et de bonne qualité pour leurs employés et la collectivité en général		●	
	▪ Le gouvernement pourrait investir davantage dans les services de soutien aux aînés et élaborer de nouvelles politiques pour en améliorer l'accès	●		
Accroître la représentation politique des femmes	▪ Les parents, les enseignants et d'autres intervenants pourraient discuter d'éventuelles carrières en politique avec les jeunes femmes			●
	▪ Les institutions d'enseignement supérieur pourraient créer des programmes pour encourager les femmes à s'engager dans des activités politiques et les préparer à faire campagne			●
	▪ Les partis politiques pourraient activement recruter des femmes pour être candidates dans des circonscriptions clés			●
	▪ Les médias pourraient publier des statistiques et des histoires sur les modèles féminins en politique			●
	▪ Les gouvernements pourraient créer une culture d'inclusion dans les milieux politiques en mettant en place des mesures favorisant l'équilibre travail-vie personnelle et un climat de sécurité	●		
Réduire les préjugés à l'égard des femmes et redéfinir les normes sociales	▪ Les parents, les enseignants et les organismes à but non lucratif pourraient offrir des programmes et lancer des campagnes pour aider les jeunes filles et les garçons à corriger les attitudes et les préjugés à l'égard des femmes			●
	▪ Les médias pourraient accroître la visibilité des femmes et éliminer les stéréotypes dans leurs représentations des femmes et des filles			●
	▪ Les entreprises pourraient entreprendre des efforts de relations publiques et de publicité qui remettent en cause les préjugés à l'égard des femmes		●	

1 Organismes à but non lucratif, institutions d'enseignement, incubateurs et catalyseurs, partis politiques, médias et individus.

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

et des organisations médiatiques) pour défendre la cause de l'équilibre entre les sexes dans les postes de haute direction. Au Royaume-Uni, la campagne WISE gère un portefeuille d'initiatives qui visent à accroître la représentation féminine dans les STGM. Cette campagne, qui a été lancée il y a plus de 30 ans, rassemble des entreprises, des organismes gouvernementaux, des universités, des collèges, des écoles et des particuliers. L'initiative a contribué à l'augmentation de 15 pour cent du nombre de femmes œuvrant dans les STGM qui a eu lieu entre 2014 et 2015 dans ce pays[97].

Mettre en commun les ressources. Au Canada, au cours des 50 dernières années, il est arrivé qu'il y ait plus de 700 organismes à but non lucratif qui poursuivent l'objectif de l'égalité entre les sexes[98]. Leurs efforts combinés ont permis des progrès importants, mais une approche mieux coordonnée regroupant dans une démarche ciblée les voix et les ressources aurait amplifié les impacts. La campagne Place au débat a réuni plus de 175 organismes et est parvenue à propulser les questions relatives aux femmes à l'avant-scène des élections fédérales de 2015. De telles coalitions pourraient être formées plus fréquemment à l'avenir pour amplifier les impacts.

Suivre et analyser les résultats et faire preuve de transparence. Il est important, en matière d'égalité entre les sexes, que les mesures soient rigoureuses et que les résultats soient communiqués ouvertement pour que l'on puisse déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, codifier les pratiques exemplaires et s'assurer qu'il y ait une imputabilité quant aux résultats. Le gouvernement du Canada a imposé l'usage d'un outil appelé l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), qui permet d'évaluer les incidences potentielles des politiques, des programmes, des services et des autres initiatives du gouvernement sur les femmes et les hommes et sur d'autres facteurs favorisant la mixité[99]. Le renforcement de sa mise en œuvre et de l'analyse des résultats pourrait augmenter les impacts – le vérificateur général du Canada a observé en 2015 que l'outil n'avait pas été mis en place dans tous les ministères et organismes, et que, là où il avait été mis en place, la qualité de l'analyse des résultats n'avait pas toujours été à la hauteur des normes en la matière[100].

1. SUPPRIMER LES BARRIÈRES FREINANT L'ACCÈS DES FEMMES AUX DOMAINES DES STGM

L'augmentation de la participation des femmes dans les professions associées aux STGM serait bénéfique non seulement pour les femmes canadiennes, mais aussi pour l'économie. Les professions associées aux STGM sous-tendent un grand nombre de secteurs à productivité et à croissance élevées, qui sont essentiels à la croissance économique, à l'innovation, et donc, à la prospérité future du pays. Cependant, le Canada doit composer avec une pénurie de main-d'œuvre dans certaines de ces professions entre 2015 et 2024, selon Emploi et Développement social Canada[101]. Les professions qui sont aux prises avec une telle pénurie sont notamment les ingénieurs en aérospatiale, les mathématiciens, les statisticiens, les actuaires, les ingénieurs et concepteurs de logiciels et les technologues et techniciens en génie mécanique. En attirant plus de femmes dans ces professions, il est possible de remédier à cette pénurie. Du même coup, il sera possible d'accroître la capacité de revenu chez les femmes. Les recherches montrent que la rémunération des professions associées aux STGM et la situation sur le marché du travail sont meilleures que celles des autres domaines[102].

Aujourd'hui, les femmes sont nettement sous-représentées dans les professions associées aux STGM au Canada. Le nombre de femmes intéressées qui souhaitent faire des études ou qui font des études en STGM diminue de plus de la moitié à mesure qu'elles passent des études secondaires au marché du travail, en raison de facteurs d'attrition bien précis. Le déclin le plus important (18 pour cent) se produit entre les études secondaires et les études postsecondaires (Figure 38). Même lorsque les femmes occupent des professions associées aux STGM, peu d'entre elles occupent des postes pouvant offrir un meilleur potentiel économique. Par exemple,

---

97 *Wiseyear annual report April 2015 – March 2016*, The Wise Campaign, 2016, www.wisecampaign.org.uk/.

98 Janet McFarland, « Canada's leading women's groups seek co-ordinated advocacy », *The Globe and Mail,* 7 mars 2016.

99 « Qu'est-ce que L'ACS+? », Gouvernement du Canada, www.swc-cfc.gc.ca/.

100 *Rapport 1 – La mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes*, Bureau du vérificateur général du Canada, 29 mai 2015.

101 *Ibid.*; *Système de projection des professions au Canada* (SPPC) – *Données par profession*, Emploi et Développement social Canada, en cours.

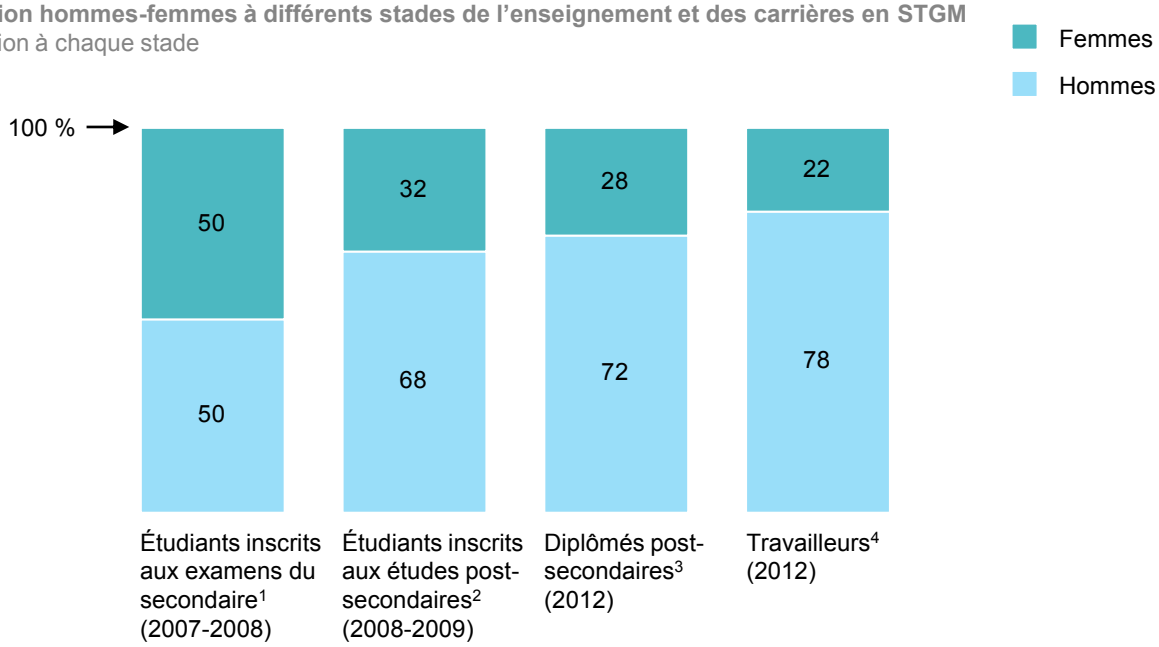
102 Dominique Dionne-Simard et coll., *Les femmes dans les professions scientifiques au Canada*, 4 juin 2016, « Regards sur la société canadienne ».

Figure 38

Le nombre de femmes dans l'entonnoir des STGM décroît entre le secondaire et le milieu de travail

La représentation hommes-femmes à différents stades de l'enseignement et des carrières en STGM

% de la population à chaque stade



1 Nombre d'étudiants inscrits ou passant les examens de 12e année/11e année au Québec en mathématiques, biologie, chimie et/ou physique. N'inclut que les données s'appliquant à la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, l'Ontario, le Québec et la Nouvelle-Écosse.
2 Étudiants inscrits dans des collèges et universités dans les programmes de physique, de sciences de la vie et de technologie; mathématiques; informatique; architecture, génie et catégories de technologies associés dans la Classification des programmes d'enseignement, premier niveau (CPE PN).
3 Étudiants ayant obtenu tout type de diplôme collégial ou universitaire dans les programmes de physique, de sciences de la vie et de technologie; mathématiques; informatique; architecture, génie et catégories de technologies associés dans la Classification des programmes d'enseignement, premier niveau (CPE PN).
4. Emplois dans les sciences naturelles et appliquées et autres catégories d'emplois reliées selon la Classification nationale des professions (CNP), conformément à la définition utilisée par Statistique Canada.

NOTE : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

SOURCE : Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada; Statistique Canada; analyse du McKinsey Global Institute

les femmes n'occupent que 20 pour cent des postes en informatique et en ingénierie, ce qui représente 83 pour cent des professions associées aux STGM qui requièrent un diplôme universitaire et qui ont, en moyenne, un plus faible taux de chômage, un plus faible taux de non-concordance entre l'éducation et les compétences et des salaires plus élevés. En revanche, les femmes détiennent 35 pour cent des postes similaires dans les domaines des sciences et des mathématiques où il y a moins de postes disponibles et moins de potentiel économique. Les interventions qui encouragent les femmes à se tourner vers des carrières en informatique et en génie pourraient avoir une grande influence[103].

Afin d'éliminer les obstacles qui entravent la participation, l'engagement et la rétention des femmes en STGM, il faut modifier de façon généralisée l'environnement et les attitudes qui sont source d'obstacles. Une recherche approfondie suggère que la sous-représentation des femmes dans les professions associées aux STGM démontre une culture profondément enracinée qui n'est pas accueillante pour les femmes[104]. Les préjugés ancrés, les stéréotypes omniprésents et la pénurie de modèles féminins découragent les femmes de choisir une profession associée aux STGM ou de poursuivre dans ces domaines[105]. Ces attitudes sociales envers les femmes ne sont aucunement justifiées par une quelconque différence dans les

[103] *Ibid.*; Darcy Hango, *Les différences entre les sexes dans les programmes de sciences, technologies, génie, mathématiques et sciences informatiques (STGM) à l'université*, décembre 2013, « Regards sur la société canadienne ».

[104] *L'égalité des sexes dans l'éducation : Aptitudes, comportement et confiance*, édition de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 2015, coll. « PISA »; Sapna Cheryan et coll., « Why are some STEM fields more gender balanced than others? », *Psychological Bulletin*, volume 143, numéro 1, janvier 2017.

[105] *Ibid.*; Sapna Dheryn et coll., « Why are some STEM », janvier 2017.

capacités innées des hommes et des femmes en mathématiques et en sciences – un examen des résultats nationaux et provinciaux de divers programmes d'épreuves d'aptitudes ne révèle aucune différence statistiquement significative entre les capacités des garçons et des filles du Canada en mathématiques et en sciences[106]. Statistique Canada ajoute que la probabilité de choisir un programme d'études postsecondaires en STGM chez les hommes dépassait de 22 points de pourcentage cette même probabilité chez les femmes, même lorsqu'il y avait une épreuve de mathématiques[107]. Cela suggère que des facteurs d'attitude plus profonds sont en jeu et que ceux-ci doivent être abordés (voir la discussion sur la suppression des préjugés et la redéfinition des normes sociales plus loin dans le présent chapitre).

Initiatives à examiner

Étant donné qu'une partie importante des expériences que vivent les femmes dans les domaines associés aux STGM se déroulent dans les établissements d'enseignement postsecondaire et les entreprises, il est logique que ces organisations participent activement à l'augmentation de la présence des femmes dans ces domaines. Nous vous présentons trois initiatives axées sur les établissements d'enseignement postsecondaire et leurs interactions avec le gouvernement et les entreprises (les initiatives des entreprises sont abordées au chapitre 3) :

Les institutions d'enseignement postsecondaire pourraient développer et mettre en œuvre des stratégies globales pour attirer et retenir des étudiantes en STGM

Les universités et les collèges jouent un rôle essentiel en encourageant les femmes à poursuivre leurs études en STGM. Le National Center for Women and Information Technology des États-Unis encadre les six interventions possibles suivantes : un plan de recrutement stratégique, son programme d'études, du soutien aux étudiants, des politiques et du soutien pour les établissements, un système d'évaluation et de suivi, ainsi que des mesures pédagogiques. Le cadre a été initialement conçu pour le domaine de l'informatique, mais il peut être adapté aux STGM[108].

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs établissements d'enseignement supérieur américains ont réussi à attirer et à retenir des étudiantes en STGM, en particulier en informatique. L'Université Carnegie Mellon a augmenté la représentation des femmes dans les classes d'informatique de 7 pour cent à 40 pour cent entre 1996 et 2000. Elle a mis sur pied des activités de recrutement par le biais de réseaux de diffusion, a révisé ses critères d'admission pour tenir compte d'une plus vaste expérience et a créé un réseau de soutien pour les femmes[109]. Le collège Harvey Mudd, un exemple plus récent, a fait passer le pourcentage de femmes diplômées en informatique de 12 pour cent à 40 pour cent en cinq ans. Il a divisé son cours d'initiation à l'informatique en deux sections en fonction du niveau d'expérience des étudiants, a engagé des étudiantes en recherche au début de leurs études et a facilité l'accès des femmes aux événements tels que la conférence Grace Hopper Celebration of Women in Computing[110].

Certaines universités canadiennes ont récemment mis l'accent sur l'augmentation du nombre de femmes en STGM. En 2015, l'Université de Waterloo est devenue la seule université canadienne à participer à la campagne HeForShe IMPACT 10x10x10 des Nations Unies. Elle a pris l'engagement qu'au moins 33 pour cent de ses inscriptions au programme de promotion des STGM seraient des jeunes filles et des femmes, que la faculté serait composée de 30 pour cent de femmes d'ici 2020 et que les femmes représenteraient 29 pour cent de ses universitaires et de la haute direction. Ses autres initiatives comprenaient des tables rondes de leadership et de mentorat, des représentants de la faculté, un « idéathon » destiné aux femmes,

---

106 *Les femmes en sciences et en génie au Canada,* Direction de la planification et des politiques organisationnelles du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, novembre 2010.

107 *Ibid.*; Darcy Hango, *Les différences entre les sexes dans les programmes de sciences, technologies, génie, mathématiques et sciences informatiques (STGM) à l'université*, décembre 2013.

108 Lecia Barker et J. McGrath Cohoon, *How can you re-engineer your undergraduate program to increase women's representation in computing?*, National Center for Women & Information Technology, 1er mai 2008, www.ncwit.org.

109 Lecia Barker et J. McGrath Cohoon, *Small steps toward systematic change (Case study 1)*, National Center for Women & Information Technology, www.ncwit.org.

110 « New report on women in STGM features Harvey Mudd's CS program », *Harvey Mudd College News*, 26 mars 2015.

des bourses de recherche sur l'égalité entre les sexes, des conférences d'étudiantes diplômées et des activités de promotion des STGM destinées aux femmes. L'université envisage de diffuser publiquement le fruit de ses initiatives[111].

Les corps législatifs et les organismes de financement fédéraux et provinciaux pourraient instaurer des programmes d'accréditation pour l'égalité et la mixité sur une base volontaire pour les institutions d'enseignement postsecondaires

En plus d'attirer les femmes en STGM et de les aider à terminer leurs études, les collèges et les universités pourraient augmenter le nombre de femmes qui participent à la recherche en STGM, ce qui pourrait signifier l'établissement de facultés de STGM pour les femmes. On pourrait ainsi également accroître les probabilités que les femmes diplômées en STGM fassent carrière en recherche dans les domaines des STGM. Des études montrent que lorsque les étudiantes considèrent les professeurs féminins de sciences comme des modèles positifs, elles considèrent le domaine des sciences comme étant plus neutre sur le plan de l'égalité des sexes que typiquement masculin. Elles adoptent également une meilleure attitude envers les carrières en sciences et développent des aspirations professionnelles en sciences[112].

Le Canada pourrait examiner les programmes des chefs de file mondiaux comme le Royaume-Uni, qui ont poussé les établissements d'enseignement postsecondaire à agir. Le programme AthenaSWAN Charter du Royaume-Uni a été élaboré et est géré par l'organisme sans but lucratif Equality Challenge Unit qui est financé par le Scottish Funding Council, le Higher Education Funding Council for Wales et les universités du Royaume-Uni. Il attribue le niveau or, argent ou bronze aux départements des STGM des établissements d'enseignement postsecondaire qui s'inscrivent au programme. L'attribution du niveau se fonde sur les efforts déployés par les départements pour promouvoir l'égalité entre les sexes et la diversité raciale chez les employés et les étudiants. Le niveau accordé aux établissements leur permet de participer à divers programmes; par exemple, le National Institute for Health Research réserve des fonds importants pour les écoles ayant obtenu le niveau or ou argent[113]. Le programme AthenaSWAN compte maintenant 143 membres et a ajouté, en mai 2015, des départements dans des domaines d'études autres que les STGM[114]. En septembre 2015, le programme a étendu ses activités en Australie sous le nom de projet pilote SAGE[115]. Depuis la création du programme en 2005, la représentation féminine dans les postes clés et les postes de niveaux plus élevés dans les établissements postsecondaires a augmenté, et 90 pour cent de tous les établissements champions d'AthenaSWAN conviennent que le programme a eu un effet positif sur les questions ayant trait à l'égalité des sexes au sein de leur établissement[116].

Le plan d'action récemment annoncé par le gouvernement du Canada pour les chaires de recherche du Canada envoie aux établissements un important signal quant à la mixité, et constitue une incitation à la promouvoir activement. Les établissements postsecondaires doivent maintenant établir et mettre en œuvre des pratiques de nomination de candidats provenant de groupes hétérogènes pour les postes des chaires de recherche du Canada. À défaut d'adopter de telles pratiques, les établissements pourraient perdre les fonds obtenus pour leurs chaires de recherche[117]. L'application du programme AthenaSWAN à l'échelle du Canada pourrait également contribuer à un meilleur équilibre hommes-femmes chez les employés et les étudiants, et encourager une concurrence saine entre les établissements.

---

111 *HEFORSHE impact 10x10x10: Our commitment*, Université de Waterloo, https://uwaterloo.ca/.

112 Danielle M. Young et coll., « The influence of female role models on women's implicit science cognitions, » *Psychology of Women Quarterly,* volume 37, numéro 3, septembre 2013.

113 *Athena SWAN silver awards and biomedical research centre funding – deadlines set*, Equality Challenge Unit, www.ecu.ac.uk/.

114 *Athena SWAN charter*, Equality Challenge Unit, www.ecu.ac.uk/

115 Science in Australia gender equity (SAGE), www.sciencegenderequity.org.au/.

116 Fehmidah Munir et coll., *Evaluating the effectiveness and impact of the Athena SWAN charter: Executive summary,* Equity Challenge Unit, mai 2014.

117 *Annonce de nouvelles mesures prises pour recruter plus de femmes et de membres des groupes sous-représentés dans le cadre du Programme des chaires de recherche du Canada*, Secrétariat des programmes interorganismes à l'intention des établissements, 4 mai 2017.

Les entreprises pourraient lancer ou participer à des initiatives visant à promouvoir les femmes dans les domaines des STGM ainsi que des campagnes de sensibilisation aptes à entraîner des changements dans la société

Les sociétés canadiennes qui œuvrent dans les STGM pourraient bâtir leur bassin de talents en investissant dans le capital humain et en utilisant leur influence pour faire avancer le statut des femmes dans les domaines des STGM, soit de façon autonome ou en collaboration avec différents intervenants. Les organisations pourraient également s'appuyer sur de nombreux exemples qu'on peut observer en Europe et aux États-Unis. L'un de ces exemples est la Fondation L'Oréal qui a lancé une campagne numérique qui se nomme #changethenumbers en 2015 dans le but de modifier la perception de la société à l'égard des femmes qui occupent un poste dans le domaine des sciences[118]. L'initiative TechPrep, dirigée par Facebook, fournit des ressources aux parents, aux tuteurs, aux femmes et aux minorités raciales afin de les aider à apprendre la programmation informatique[119]. Jaguar LandRover, en partenariat avec l'organisation Women in Engineering et la campagne WISE du Royaume-Uni qui visent une meilleure représentation hommes-femmes en sciences, en technologie et en ingénierie, offre aux jeunes femmes des possibilités de parrainage et des activités de sensibilisation[120]. Enfin, plusieurs entreprises de téléphonie mobile et de télécommunications ont lancé un programme de réseautage pour les filles intitulé Step into STEM[121]. Bien que les entreprises canadiennes de technologie aient toutes investi dans des programmes des STGM destinés aux jeunes, elles pourraient faire plus pour augmenter le bassin de talents de femmes canadiennes en STGM[122].

2. PERMETTRE À PLUS DE FEMMES DE SE LANCER EN AFFAIRES

L'entrepreneuriat, qui est au cœur de la croissance des petites et moyennes entreprises (PME), représente une partie importante de l'économie canadienne. Les PME génèrent environ 40 pour cent du produit intérieur brut (PIB) du Canada et génèrent plus de 90 pour cent des emplois dans le secteur privé[123]. L'entrepreneuriat est la clé de l'innovation, qui est une force motrice de l'économie[124]. L'augmentation de la participation des femmes et le succès de l'entrepreneuriat pourraient jouer un rôle important en aidant les grappes d'innovation de Toronto-Waterloo et d'autres grappes d'innovation du Canada à se développer et à prospérer. L'analyse de Tech North sur les grappes de technologies canadiennes ayant une incidence importante a révélé que Toronto-Waterloo est en retard sur d'autres grandes villes axées sur les grappes d'innovation, en partie en raison d'un manque de talents[125].

Le Canada est bien placé pour devenir le chef de file mondial de l'entrepreneuriat féminin. Le Global Entrepreneurship Index, publié par le Global Entrepreneurship and Development Institute, classe le Canada troisième sur 138 pays sur l'indice Global Entrepreneurship Index, derrière les États-Unis et la Suisse[126]. Cet indice mesure la santé de l'écosystème général de l'entrepreneuriat de chaque pays, ce qui comprend les attitudes, les croyances et les infrastructures locales. Le Canada s'est également hissé au deuxième rang (à égalité avec l'Australie) sur 31 pays selon l'outil Global Women Entrepreneur Leaders Scorecard, où il est légèrement devancé par les États-Unis. Sa plus grande amélioration selon cet indice est son bassin de femmes entrepreneures[127].

Toutefois, le pays a également beaucoup de difficulté à faire croître le niveau d'entrepreneuriat chez les femmes. Seulement 16 pour cent des PME du Canada appartiennent majoritairement à des femmes, et ces PME sont souvent plus petites et plus lentes sur le plan de la croissance

---

118 *#ChangeTheNumbers MANIFESTO*, Fondation L'Oréal, www.youtube.com/watch?v=b8xuidzZVq4.

119 *Creating a path into programming*, Tech Prep by Facebook, https://techprep.fb.com/about/.

120 Alex Scroxton, « Telecoms firms launch STEM mentoring scheme for girls », Computer Weekly, 3 mars 2016.

121 *Ibid.*;

122 Jennifer Lewington, « Why tech giants are investing in STGM programs for students », *The Globe and Mail,* 28 octobre 2014.

123 *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juin 2016, www.ic.gc.ca/; Archivé — Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juillet 2012*, Gouvernement du Canada, www.ic.gc.ca/; Laura Cooper, *Canadian women grabbing the baton*, octobre 2013, « RBC Economics Research ».

124 TechNorth : Building Canada's first technology supercluster, McKinsey & Compagnie, décembre 2016

125 McKinsey & Compagnie

126 The Global Entrepreneurship and Development Institute, *The 2017 global entrepreneurship index*, 2017.

127 ACG Inc., *Executive summary from the 2015 global women entrepreneurs scorecard*, 2015; ACG Inc., *Global women entrepreneur leaders scorecard: Country-level five category scores from the 2015 global women entrepreneurs scorecard,* 2015.

que celles qui appartiennent majoritairement à des hommes[128]. Par conséquent, en offrant plus de soutien aux PME innovantes et à fort potentiel qui appartiennent majoritairement à des femmes, pendant la phase de croissance, il sera possible de développer davantage le potentiel d'entrepreneuriat chez les femmes.

Initiatives à examiner

Pour aider à accroître le nombre et le succès des PME appartenant majoritairement à des femmes, le Canada pourrait envisager de lancer des initiatives qui visent activement les femmes entrepreneures afin de compléter les efforts plus généraux qui sont déjà déployés. Ces efforts fourniraient un large éventail de mesures de soutien à toutes les étapes, mais viseraient surtout à accroître l'accès au financement.

Les institutions financières pourraient identifier et approcher les femmes entrepreneures afin de les aider avec leurs besoins de capitaux

L'accès au financement est fondamental lorsque ces femmes veulent lancer et développer leur entreprise et innover, et il s'agit d'un enjeu important pour de nombreuses femmes entrepreneures. Un pourcentage plus élevé de PME appartenant majoritairement à des femmes indique que le financement est un obstacle important à la croissance, comparativement aux PME appartenant majoritairement à des hommes[129].

Les PME dont des femmes sont propriétaires en majorité (PME appartenant majoritairement à des femmes) demandent moins de financement que les PME dont des hommes sont propriétaires en majorité (PME appartenant majoritairement à des hommes), ce qui peut indiquer une insuffisance de capitaux. La source de financement à laquelle les entreprises canadiennes en démarrage ont le plus souvent recours, après l'utilisation de leurs fonds personnels, est le crédit d'institutions financières, qui est demandé par près de 45 pour cent des entreprises en démarrage[130]. Cependant, en 2014, seulement 45 pour cent des PME appartenant majoritairement à des femmes étaient susceptibles d'avoir recours à du financement externe, contre 53 pour cent des PME appartenant majoritairement à des hommes. De plus, les PME appartenant majoritairement à des femmes demandaient généralement un montant de financement moindre lorsqu'elles en demandaient[131].

Cette disparité dans la tendance des emprunts pourrait être liée à des problèmes importants d'accès au financement ou de manque d'informations. Les demandes de financement des femmes entrepreneures sont plus susceptibles d'être refusées que celles des hommes entrepreneurs. Selon une étude menée par l'Université Carleton auprès de 100 femmes entrepreneures, plus de 80 pour cent des femmes interrogées ont eu de la difficulté à obtenir un prêt bancaire, et plusieurs d'entre elles se sont senties « humiliées et frustrées » lorsqu'elles négociaient avec les institutions financières[132]. Une autre étude a montré que les femmes qui dirigent des entreprises ont la moitié moins de chances de connaître leurs options de financement que leurs homologues masculins[133].

Les institutions financières qui approchent les femmes entrepreneures pourraient réaliser des investissements commerciaux prometteurs. L'étude menée par l'Université Carleton a indiqué que les femmes entrepreneures du Canada accueilleraient favorablement une approche de financement plus axée sur les relations. Les institutions financières pourraient communiquer avec les femmes entrepreneures pour s'informer de leurs activités et leur fournir des renseignements sur leurs options de financement et de demandes de financement.

---

[128] *Ibid.*; Gouvernement du Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2016*; *Petites et moyenne entreprises détenues majoritairement par des femmes – Mai 2015*, Gouvernement du Canada, www.ic.gc.ca/.

[129] *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014*, Gouvernement du Canada, www.ic.gc.ca/.

[130] *Ibid.*; *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juin 2016*, Gouvernement du Canada, 2016.

[131] *Ibid.*; *Résumé de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, 2014, Gouvernement du Canada, 2014.

[132] Clare Beckton et coll., *A force to reckon with: Women, entrepreneurship, and risk,* Carleton University, 2016.

[133] *Ibid.*; *Résumé de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014*, Gouvernement du Canada, 2014.

L'association des banquiers du Royaume-Uni a lancé une initiative similaire qui sollicite activement les femmes entrepreneures afin de leur fournir plus de capitaux[134].

Le gouvernement pourrait créer un fonds de contrepartie destiné à soutenir les entreprises prometteuses dirigées par des femmes aux étapes de démarrage et d'expansion

Le gouvernement pourrait jouer un rôle clé dans la réduction de l'écart dans les capitaux accordés aux PME en démarrage qui sont dirigées par des femmes en créant un fonds de contrepartie ouvert à toutes les PME, mais qui ciblerait celles dirigées par des femmes. À l'heure actuelle, moins de 5 pour cent des PME canadiennes présentent une demande de financement au gouvernement du Canada même si le taux d'approbation moyen par celui-ci est de 83 pour cent. Même si le nombre de demandes de financement approuvées est presque le même pour les PME dirigées par des hommes que pour les PME dirigées par des femmes, ces dernières reçoivent généralement environ 30 pour cent moins de financement que celles dirigées par des hommes (en moyenne 40 000 dollars contre 59 000 dollars, respectivement). D'autres études devraient être menées pour déterminer la raison de cet écart. Il est possible que les entreprises dirigées par des femmes demandent moins de financement, comme elles le font dans le secteur privé, mais il pourrait y avoir d'autres explications[135].

Le Conseil consultatif en matière de croissance économique a recommandé que le gouvernement du Canada contribue davantage à aider les petites entreprises à se développer, en particulier deux catégories de PME prometteuses. La première vise les PME qui ont une incidence importante, qui connaissent une croissance de 20 pour cent par année et qui ont un potentiel d'exportation, des propriétaires ayant une grande tolérance au risque et des recettes totalisant au moins 10 millions de dollars. La seconde vise les PME œuvrant dans le domaine des technologies dont les recettes augmentent de 40 pour cent par année. Le Conseil a suggéré que le gouvernement crée un fonds de contrepartie qui pourrait fournir 1 dollar pour chaque 2 dollars de capital privé admissible. Les PME admissibles pourraient alors obtenir du financement de ce fonds. Le Conseil a mentionné les nombreux avantages que comporterait une telle solution, notamment le fait que ce fonds permettrait aux PME à forte croissance de garder le contrôle de leur entreprise, qu'il offrirait des périodes de remboursement prolongées sur dix ans ou plus et réduirait les frais de financement. Puisqu'on prévoit que le rendement du capital investi pour les Canadiens serait plus élevé, cette option serait plus avantageuse qu'une subvention[136].

Une version plus ciblée de ce fonds pourrait aider les PME prometteuses dirigées par des femmes à se procurer le financement dont elles ont besoin pour assurer leur croissance. Elles pourraient également obtenir du soutien et du mentorat auprès d'investisseurs privés et réseauter avec d'autres entrepreneurs bénéficiaires du fonds. En 2008, le Royaume-Uni a mis sur pied le Fonds Aspire, un fonds de 12,5 millions de livres sterling (21,5 millions de dollars) dans le cadre duquel le gouvernement et les investisseurs privés versent chacun la moitié du financement aux entreprises prometteuses dirigées par des femmes[137]. Le fonds a soutenu un certain nombre d'entreprises prospères depuis sa création.

Le secteur privé pourrait créer un fonds de croissance consacré au financement aux entreprises dirigées par des femmes au stade de croissance

Le Conseil consultatif en matière de croissance économique a recommandé que le gouvernement encourage les investisseurs du secteur privé, par exemple les banques, les compagnies d'assurance et les caisses de retraite, à créer un fonds de croissance du secteur

---

134 *Banking on women: An action plan to open up access to finance for women,* UK Government Equalities Office, juin 2013.

135 *Ibid.*; *Résumé de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014*, Gouvernement du Canada, 2014.

136 *Libérer l'innovation pour stimuler la mise à l'échelle et la croissance*, Conseil consultatif en matière de croissance économique, 6 février 2017.

137 *Aspire fund*, British Business Bank, british-business-bank.co.uk/; *The Aspire fund*, Creative Finance Network, creativefinancenetwork.co.uk/; *Aspire Fund – providing equity for women's businesses*, European Institute for Gender Equality, eige.europa.eu/; *Women entrepreneurs secure £2 million investment with government backing*, communiqué de presse du Department for Business, Innovation & Skills and the Right Honourable Michael Fallon, 6 septembre 2013, www.gov.uk/; *Ibid.*; *The power of parity in the United Kingdom*, McKinsey Global Institute, septembre 2016.

privé pour soutenir la croissance des PME[138]. Ainsi, il existerait une autre méthode pour financer les PME aux étapes plus avancées de leur croissance sans investissement supplémentaire de la part des contribuables. Pour faciliter le financement des PME de femmes entrepreneures, le fonds de croissance pourrait établir des cibles officielles qui permettraient de faire croître le pourcentage de PME dirigées par des femmes financées par le fonds et d'en arriver à une parité hommes-femmes. On pourrait également créer un fonds destiné uniquement aux entreprises appartenant à des femmes. Celui-ci pourrait cibler les PME dirigées par des femmes qui bénéficieraient de financement en parrainant des événements d'entrepreneuriat et en établissant des associations professionnelles avec d'autres femmes.

Le gouvernement pourrait mettre sur pied une association nationale axée sur le renforcement de compétences, le mentorat et les occasions de réseautage pour les femmes entrepreneures

Les femmes entrepreneures pourraient tirer parti d'une ressource nationale qui maintiendrait une présence locale et qui leur donnerait accès à des connaissances, à des réseaux et à d'autres outils pouvant renforcer leur confiance et leurs compétences. Selon une étude menée par le Global Entrepreneurship Monitor, les femmes sont environ 10 pour cent moins susceptibles que les hommes de croire qu'elles ont les connaissances, les compétences et l'expérience requises pour lancer avec succès une entreprise. Selon cette même étude, elles sont également plus susceptibles que les hommes d'avoir peur de l'échec (14 pour cent plus souvent) et moins susceptibles de connaître personnellement un autre entrepreneur (5 pour cent de moins)[139]. Le soutien actuel accordé aux femmes entrepreneures au Canada est très fragmenté; il existe de nombreuses organisations et associations dans l'ensemble de la province et à l'échelle locale, mais elles sont de petite envergure.

Une grande organisation nationale dédiée aux femmes entrepreneures fournirait un accès à un large réseau d'entrepreneurs aguerris et à une foule d'idées novatrices tout en favorisant un transfert efficace des compétences. Les États-Unis ont leur Small Business Association (SBA), une organisation nationale dont le siège social se trouve à Washington, D.C. et qui compte plusieurs bureaux locaux à travers le pays. La SBA offre des services de conseil, de mentorat et de renforcement des compétences grâce à son centre d'apprentissage en ligne, ainsi que des renseignements sur la façon d'obtenir des contrats gouvernementaux, en plus de partager les risques associés aux prêts[140]. Son site est convivial et il constitue une ressource précieuse. Si le Canada décidait de choisir cette option, il pourrait créer une ressource similaire en se fondant sur le modèle du Réseau Entreprises Canada, qui dispose déjà d'un centre de renseignements et d'un répertoire de liens utiles, mais ce modèle devrait être grandement amélioré si l'on veut qu'il offre les mêmes services que la SBA[141].

Les principaux incubateurs et catalyseurs canadiens pourraient adopter une approche ciblée pour attirer les candidatures de femmes entrepreneures

Les principaux catalyseurs et incubateurs d'entreprises du pays offrent des occasions intéressantes aux jeunes entrepreneurs canadiens prometteurs, notamment des programmes qui offrent des occasions de financement, de développement, de réseautage et de mentorat avec certains des dirigeants d'entreprises les plus brillants et les plus prospères du Canada. Plusieurs des meilleurs catalyseurs et incubateurs ont déjà élaboré des initiatives visant à réduire l'écart observé entre les hommes et les femmes en entrepreneuriat. Cependant, les données indiquent que les progrès sont lents et qu'un plan plus stratégique et des efforts mieux ciblés pourraient s'avérer nécessaires. Cette initiative pourrait contribuer à attirer plus de candidatures de femmes et aider les incubateurs et les accélérateurs à soutenir un groupe d'entrepreneurs dont la représentation hommes-femmes est mieux équilibrée.

Le programme de mentorat CommuniTech Women in Tech est une initiative qui aide à tracer la voie pour les femmes[142]. L'incubateur MaRS est aussi une autre initiative qui déploie un effort

---

138 *Ibid.; Libérer l'innovation pour stimuler la mise à l'échelle et la croissance*, Conseil consultatif en matière de croissance économique, 6 février 2017.

139 Karen D.Hughes, *GEM Canada report on women's entrepreneurship 2013 & 2014*, Global Entrepreneurship Monitor, novembre 2015.

140 *An introduction to the SBA, U.S. Small Business Administration*, www.sba.gov/.

141 « Réseau Entreprises Canada – À propos de nous », Gouvernement du Canada, entreprisescanada.ca.

142 *Women in tech mentorship program*, Communitech,

concerté afin de réduire l'écart entre les femmes et les hommes entrepreneurs. Par exemple, MaRS est l'hôte de l'événement Moving the Dial qui tente d'accroître la représentation des femmes entrepreneures et leur succès dans le domaine des technologies. Cependant, lorsque nous avons examiné les entreprises qui communiquaient l'information relative aux sexes et que MaRS a aidées en 2015, nous avons constaté que seulement 30 pour cent d'entre elles avaient été fondées par au moins une femme[143]. De plus, seulement 10 pour cent à 32 pour cent des entrepreneurs que l'incubateur Next36 a soutenu de 2014 à 2016 étaient des femmes.

3. RÉDUIRE L'INÉGALITÉ HOMMES-FEMMES AU CHAPITRE DES RESPONSABILITÉS FAMILIALES ET DU TRAVAIL NON RÉMUNÉRÉ

En redistribuant le travail non rémunéré, le Canada pourrait possiblement libérer davantage les femmes, et ces dernières pourraient alors s'investir sur le marché du travail, dans des activités qui profitent à la société, à la maison, dans des activités politiques ou toute autre activité de leur choix. Cette redistribution serait profitable pour le Canada sur le plan économique, politique et social. Le travail à effectuer à la maison pourrait être partagé avec les hommes ou être effectué par une ressource externe, comme un service de garde d'enfants ou de soins aux aînés. L'une des initiatives les plus importantes dans ce domaine consiste à assurer la disponibilité de services de garde d'enfants abordables, accessibles et de grande qualité.

Par « travail non rémunéré », on entend les soins de santé et les services de soutien qui sont fournis gratuitement aux membres de la famille. Cela comprend les tâches routinières comme la cuisine et le ménage, ainsi que la garde des enfants et l'aide aux autres membres de la famille. Tant dans les pays riches que dans les pays pauvres, la responsabilité de ce type de soins incombe de manière disproportionnée aux femmes, qui en fournissent presque deux fois plus que les hommes[144]. Au Canada, les femmes consacrent en moyenne environ 4,5 heures par jour au travail non rémunéré, ce qui reflète le fait qu'elles consacrent plus de deux fois plus de temps aux soins des enfants que les hommes[145].

Le manque de soutien externe et intrafamilial pour prendre soin des enfants et fournir d'autres activités de soins a également une incidence sur le type d'emplois que les femmes occupent et le nombre d'heures disponibles pour travailler[146]. Bien que la plupart des femmes canadiennes ayant des enfants occupent un emploi, le Canada ne dépense qu'entre 0,2 pour cent et 0,34 pour cent du produit intérieur brut (PIB) sur l'éducation et les soins de la petite enfance; c'est la moitié de la moyenne de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le tiers du minimum requis de 1 pour cent selon les normes internationales pour le financement public des services aux enfants de 0 à 5 ans[147].

En trouvant un équilibre plus équitable dans le travail non rémunéré que les femmes et les hommes effectuent, les femmes pourraient contribuer davantage à l'économie, à la politique et à la société. De plus, avec un plus grand nombre d'heures de travail rémunéré, les femmes pourraient contribuer davantage au revenu familial et suivre une formation ou des cours afin d'augmenter leur potentiel de revenu[148]. Cependant, nous reconnaissons que l'équilibre carrière-responsabilités familiales est un choix profondément personnel, et que les femmes ayant des responsabilités familiales ne souhaitent pas toutes avoir aussi un travail rémunéré. L'objectif de la parité hommes-femmes est de créer un environnement qui permet aux hommes et aux femmes d'être libres de leurs choix.

Initiatives à examiner

De nombreuses interventions, y compris des changements structurels menés par le gouvernement et des initiatives du secteur privé, pourraient s'attaquer aux inégalités liées au travail non rémunéré. Elles viseraient à redistribuer ces activités entre les hommes et les

---

[143] Charlotte Evans, *Women in Toronto are 'Moving the dial'*, blogue de MaRS, 10 février 2017, www.marsdd.com/.

[144] *Short-changed: make work paid, equal & valued for women*, note de synthèse d'Oxfam, octobre 2016.

[145] *Enquête sociale générale – 2010 – Aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens*, Statistique Canada, 2010.

[146] Brittany Lambert et Kate McInturff, Making women count: the unequal economics of women's work, Centre canadien de politiques alternatives, 7 mars 2016.

[147] *Childcare 2020. Child care in Canada by 2020: A vision and a way forward*, un document de travail pour la quatrième conférence du Canada sur la politique nationale de garde d'enfants, du 13 au 15 novembre 2014.

[148] *Ibid.*; *Short-changed: make work paid, equal & valued for women*, note de synthèse d'Oxfam, octobre 2016.

femmes à la maison ou à réduire le temps consacré aux soins à la maison en les confiant à un fournisseur externe.

Le gouvernement pourrait adopter des politiques de congé parental axées sur les hommes

Le Canada a beaucoup fait pour offrir des avantages souples en matière de congés parentaux. Le budget fédéral de 2017 a prolongé la durée des prestations parentales de l'assurance-emploi jusqu'à 18 mois, durée pouvant être répartie entre les parents selon leur choix. Toutefois, seulement 14 pour cent des pères canadiens demandent des prestations parentales de l'assurance-emploi après la naissance de leur enfant, et 20 pour cent le font après une adoption. Même lorsqu'ils prennent des congés parentaux, les hommes ont tendance à prendre des congés beaucoup plus courts que les femmes. Selon les données publiées par la Commission de l'assurance-emploi du Canada (CAEC), lorsque les deux parents reçoivent des prestations parentales, les femmes en reçoivent en moyenne pendant 23 semaines et les hommes, pendant 11 semaines.

Pour que l'équilibre à l'égard du travail non rémunéré soit plus équitable entre les hommes et les femmes, les politiques des gouvernements et des entreprises doivent encourager les hommes à demander des prestations parentales. La recherche montre que les congés de paternité soutiennent non seulement l'égalité entre les sexes, mais qu'ils favorisent aussi l'engagement des pères auprès des jeunes enfants, diminuent les stéréotypes en milieu de travail et incitent les employeurs à embaucher plus de femmes[149]. De plus, les politiques sur les congés parentaux axées sur les pères augmentent la participation des hommes. La Suède, où près de 90 pour cent des pères prennent des congés parentaux, a été le premier pays à offrir des congés parentaux payés sans distinction de sexe. Actuellement, chaque parent a droit à trois mois de congé parental. Bien que le nombre de jours de congé parental payé pris par les hommes se soit d'abord avéré faible, grâce à la révision du programme pour y inclure un « quota de pères » – des parties particulières du congé parental payé étant réservées au père à titre de droit non transférable – le pourcentage de congés parentaux chez les hommes a grimpé à 25 pour cent. Le programme révisé offre aussi des « périodes en prime » aux familles; selon cette mesure, un autre mois est ajouté à la prestation totale de la famille, si chaque parent prend au moins un mois de congé parental[150]. Le Québec a mis en place un plan de congé parental axé sur les pères (Encadré 13, « Le Régime québécois d'assurance parentale »).

[149] Evridiki Tsounta, *Why are women working so much more in Canada? An international perspective*, Fonds monétaire international (FMI), document de travail nº 06/92, avril 2006; Willem Adema, Chris Clarke, et Olivier Thévenon, *Background brief on father's leave and its use*, OCDE, mars 2016; *Policy brief on parental leave: Where are the fathers?*, OCDE, mars 2016.

[150] « Why Swedish men take so much paternity leave », *The Economist*, 23 juillet 2014; « Quick facts: Childcare, equality », Suède, https://sweden.se/; ibid., *Brief on parental leave*, OCDE, mars 2016.

Encadré 13. Le Régime québécois d'assurance parentale

Le Québec est la seule province canadienne à avoir instauré un congé parental qui cible les pères. Depuis son lancement en 2006, le nombre de pères ayant demandé un congé de paternité a pratiquement triplé, passant de 28 pour cent en 2006 à 78 pour cent en 2014[1]. Les congés de paternité du régime offrent aux pères 3 semaines de congé à 75 pour cent de leur revenu hebdomadaire moyen ou 5 semaines de congé à 70 pour cent de leur revenu, avec un plafond de 70 000 $ par année[2].

[1] *Rapport de contrôle et d'évaluation de l'assurance-emploi 2014-2015*, Commission de l'assurance-emploi du Canada, 2015.f Les médias pourraient publier

[2] Donna S. Lero, *Current stats on paternity leave and fathers' use of parental leave and income support in Canada and Quebec*, Centre for Families, Work and Well Being, University of Guelph, juin 2015.

Le gouvernement pourrait mettre à profit les leçons tirées des programmes de garderies mis en place au Québec et dans d'autres pays lors de la création de son Cadre national pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants

L'accès à des services de garde de qualité abordables est important pour l'apprentissage des jeunes enfants, outre le fait que cela réduit le travail non rémunéré et augmente la participation des femmes au marché du travail[151]. Les investissements dans le secteur des services de garde ont souvent un effet multiplicateur sur l'emploi des femmes, puisque les femmes sont plus susceptibles de trouver du travail dans ce secteur.

Le gouvernement du Canada travaille à l'élaboration d'un cadre en vue d'offrir des services de garde abordables, souples, inclusifs et de qualité aux familles canadiennes. Le Cadre national pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants vise à renforcer et à améliorer la façon actuelle d'évaluer les programmes de services de garde subventionnés. Lancé en 2016, le cadre regroupera les efforts du gouvernement fédéral, des provinces, des territoires et des Autochtones. Au cours des trois prochaines années, ce programme financé par le fédéral pourrait créer jusqu'à 40 000 nouvelles places en garderie pour les familles à revenu faible ou modeste[152].

Pour créer des services de garde à l'enfance accessibles et abordables partout au Canada, le gouvernement fédéral pourrait envisager des mesures qui pourraient faciliter la mise en œuvre de son cadre national. Il pourrait par exemple déterminer les services actuels fournis par le secteur privé ou subventionnés par le gouvernement ainsi que les normes en vigueur pour ces services, et vérifier leur utilisation dans le but de s'assurer que les familles ayant les plus grands besoins obtiennent un accès prioritaire. L'établissement des fonds supplémentaires nécessaires annuellement, en plus des investissements, pourrait aider le gouvernement à promouvoir le maintien du programme et sa croissance future[153]. Tout investissement supplémentaire devrait dépasser 500 millions de dollars de 2017 à 2018 (dont 100 millions pour les services de garde dans les réserves autochtones), et la proposition d'investissements de 7 milliards supplémentaires sur 10 ans devrait prendre effet à compter de 2018[154].

Pour créer le cadre national, le gouvernement du Canada pourrait aussi s'inspirer des programmes de services de garde subventionnés existants. La Suède offre des services de garde publics, financés par les contribuables, depuis 1975[155]. Le Québec a mis en place un programme de services de garde subventionnés en 1997 (Encadré 14, « Le programme québécois de services de garde subventionnés »). Ces deux programmes contiennent des idées intéressantes. La qualité des services, y compris la taille des groupes et le ratio enfants-adultes, est un problème souvent mentionné concernant les programmes actuels, et devrait être considérée comme prioritaire dans le cadre national. Lorsque la Suède a instauré des services de garde abordables, la demande pour ces services s'est accrue. Des décennies après le lancement de son programme, la Suède a encore des listes d'attente, et ce, malgré le fait que les municipalités sont maintenant obligées par la loi de trouver une place pour un enfant dans les services de garde dans un délai de trois mois[156]. La plupart des centres de services de garde suédois sont publics, même si le gouvernement autorise un petit nombre de fournisseurs privés, afin que la concurrence contribue à maintenir les normes de qualité de manière générale[157].

---

[151] *Ibid.*; *Services de garde 2020,* document de discussion pour le quatrième congrès national sur les politiques de services de garde à l'enfance, du 13 au 15 novembre 2014.

[152] *Appuyer les familles grâce à un soutien à l'apprentissage et à la garde des jeunes enfants*, gouvernement du Canada, 22 mars 2017

[153] Jordan Press et Joanna Smith, « Child care in Canada expected to get long-term funding in federal budget », *Global News*, 15 mars 2017.

[154] *Assurer la croissance de la classe moyenne,* ministère des Finances Canada, 22 mars 2016.

[155] Erin Anderssen, « What the world can teach Canada about building better daycare », *The Globe and Mail,* 23 octobre 2013.

[156] *Ibid.*;

[157] *Ibid.*;

Encadré 14. Le programme québécois de services de garde subventionnés

En 1997, le Québec a mis en place un service de garde abordable pour les enfants d'âge préscolaire. La contribution des familles était de 5 $ par jour, par enfant. Le 1er janvier 2017, la contribution de base a été établie à 7,75 $ par jour, par enfant, pour les familles dont le revenu familial net ne dépassait pas 50 920 $.

Le système québécois comprend trois types de services de garde : les centres sans but lucratif, comme Carrefour, les services de garde en milieu familial qui sont réglementés et gérés comme des entreprises sans but lucratif, et les garderies privées à but lucratif qui offrent des places à coût minime. De plus, l'éducation préscolaire ou la maternelle à temps plein est offerte aux enfants de cinq ans, et les écoles doivent assurer un service de garde après l'école.

Bien que le Québec continue de débattre la qualité et la disponibilité de son programme de services de garde subventionnés, ce programme est reconnu comme une amélioration importante par rapport aux services de garde non accrédités et non surveillés auxquels de nombreux parents canadiens ont accès actuellement.

Selon une étude, l'accès universel à des services de garde à faible coût au Québec a permis en 2008 à près de 70 000 mères d'entrer sur le marché du travail, soit une augmentation estimative de 4 pour cent de l'emploi des femmes dans la province. En outre, selon les estimations, le revenu total gouvernemental provenant de la participation accrue des femmes au marché du travail, l'impôt sur le revenu, et la réduction du crédit d'impôt remboursable pour les garderies privées dépassent le coût du programme[1].

[1] *Ibid*.; « Short-changed: make work paid », Oxfam, document d'information, octobre 2016; Pierre Fortin, Luc Godbout et Suzie St-Cerny, *L'impact des services de garde à contribution réduite du Québec sur le taux d'activité féminin, le revenu intérieur et les budgets gouvernementaux*, Université de Sherbrooke, 2012; « Coût de garde quotidien », gouvernement du Québec, www.budget.finances.gouv.qc.ca/.

Les entreprises pourraient investir collectivement dans des services de garde accessibles, abordables et de bonne qualité pour leurs employés et la collectivité en général

Les secteurs public et privé doivent collaborer pour assurer la durabilité de services de garde accessibles, abordables et de bonne qualité. La participation du secteur public pourrait inclure des services de garde et d'éducation de la petite enfance sur place, des contributions aux employés et des investissements philanthropiques dans la collectivité en général.

Les programmes déjà mis en place dans le secteur privé pourraient servir à déterminer les meilleures pratiques à adopter à l'égard des employés canadiens. Par exemple, le Fonds mondial travail-vie personnelle IBM, un fonds pluriannuel de 50 millions de dollars, soutient des programmes de services de garde pour les enfants en bas âge et de soins aux aînés auxquels peuvent recourir ses employés de partout dans le monde. Le Fonds accroît l'offre des services disponibles dans les collectivités où les employés d'IBM vivent et travaillent, crée des initiatives générales visant à améliorer la qualité des services de garde pour les personnes à charge, soutient l'élaboration de nouveaux programmes de services de garde novateurs et investit dans plus de 300 garderies dans le monde. Les garderies soutenues par le Fonds doivent donner la priorité aux employés d'IBM[158].

Certaines grandes entreprises assurent aussi des services de garde abordables en offrant des réductions aux centres de services de garde ou un remboursement des services de garde durant les voyages des employés. Par exemple, à son siège social et ailleurs dans le monde, Johnson & Johnson offre des programmes de services de garde sur place aux employés. Elle conclut aussi des ententes avec des entreprises de services de garde américaines pour que ses employés aux États-Unis obtiennent une réduction dans les centres affiliés à ces entreprises à l'échelle du pays. Johnson & Johnson a aussi piloté l'établissement d'un réseau de services de garde en milieu familial accrédités, et subventionné les frais de ces fournisseurs selon une échelle mobile fondée sur le revenu familial[159].

Des entreprises plus petites essaient d'améliorer l'accessibilité aux services de garde en permettant à leurs employés d'amener leurs enfants au travail. Entreprise détenue par une femme, et spécialisée dans les relations publiques, le marketing et la publicité, T3 offre un programme appelé « T3 and Under ». Le programme s'adresse aux employés qui retournent au travail après un congé de maternité ou de paternité en leur permettant d'amener leur

[158] *2017 IBM Benefits and Program Summary*, IBM Corporation, 2017.

[159] *Meeting the needs of today's workforce: Child care best practices,* Département du travail, États-Unis, 2009.

nouveau-né au travail jusqu'à l'âge de six mois. Le programme comprend des places de stationnement réservées et des bureaux aménagés pour accueillir les bébés. Le programme a été créé par la présidente de T3 lorsqu'elle s'est rendu compte que quatre de ses employées s'apprêtaient à prendre un congé maternité au même moment. Préoccupée par la perte éventuelle de ces précieuses employées et comprenant les besoins des nouvelles mères, elle a décidé de soutenir leur retour au travail[160].

Le gouvernement pourrait investir davantage dans les services de soutien aux aînés et élaborer de nouvelles politiques visant à améliorer l'accès à ces services

Dans la plupart des pays, en raison de l'allongement de l'espérance de vie et de la réduction du taux de fertilité, la proportion des personnes âgées de 60 ans et plus augmente plus rapidement que celle des autres groupes d'âge[161]. D'ici 2055, les personnes âgées au Canada devraient représenter 25 pour cent de la population totale[162]. Cette augmentation entraînera une demande beaucoup plus grande en soins de longue durée et en prestataires de soins non rémunérés. Sans une réduction de l'inégalité actuelle liée au travail non rémunéré, les prestataires de soins non rémunérés seront en grande partie des femmes.

Puisque le soutien communautaire des personnes âgées est limité dans le Canada actuel, de nombreux Canadiens âgés se retrouvent dans des établissements de soins de courte durée dispendieux. Des services communautaires moins coûteux, comme les soins en établissement, en résidence ou à domicile, ne sont pas offerts[163]. De plus, les médecins de premier recours du Canada sont, parmi les médecins de premier recours des pays du Commonwealth, les moins susceptibles de faire des visites à domicile, de sorte qu'ils ne sont probablement pas en mesure de contribuer à réduire la charge de travail des prestataires de soins.

Il pourrait être important pour la population vieillissante et les prestataires de soins non rémunérés, que l'État continue d'investir dans les établissements de soins de longue durée et d'améliorer l'accès aux soins pour la population vieillissante. Après une évaluation des forces de ses programmes actuels et des possibilités de les améliorer, le gouvernement du Canada pourrait élaborer de nouvelles politiques sur les services de soins aux personnes âgées. Il pourrait aussi mettre à profit les mesures adoptées ailleurs. Par exemple, le Danemark utilise l'argent des contribuables pour permettre de fournir des soins publics aux personnes âgées et des soins à long terme permanents sans frais à tous les résidents autorisés. De nombreux pays d'Asie orientale et d'Asie du Sud-Est ont des centres de soins de jour pour les adultes et des services de *counselling* pour aider les prestataires de soins[164]. En Uruguay, le régime national de soins adopte un modèle selon lequel la responsabilité des soins pour les personnes à charge est répartie entre la famille, l'État, la communauté et le marché[165].

4. ACCROÎTRE LA REPRÉSENTATION DES FEMMES EN POLITIQUE

Bien que le Canada ait accru la participation des femmes à la politique, il reste des possibilités à explorer. Selon une étude, l'intérêt, la connaissance et les attitudes des gens à l'égard de la politique prennent forme à un jeune âge et continuent d'évoluer tout au long de leur vie. Pour cette raison, les initiatives éventuelles devront toucher plusieurs étapes de la vie et concernent de nombreux intervenants potentiellement influents. Presque toutes les personnes qu'une fille ou une femme rencontre au cours d'une vie peuvent les aider à se faire entendre et à participer à la vie politique du pays.

Les femmes canadiennes et le pays dans lequel elles vivent pourraient bénéficier largement de la participation accrue des femmes en politique. Du fait que les femmes sont encore sous-représentées en politique, le Canada ne profite pas pleinement des compétences, de

---

160 « T3: About us », T3, www.t-3.com/.

161 « Thèmes de santé : Vieillissement et qualité de vie », *Organisation mondiale de la Santé*, 2014. www.who.int/; Jennifer Verma et autres, *Priorités en matière des services de santé au Canada – Document d'information*, Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, 2014.

162 « Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires », Statistique Canada, document 91-215-X, 2014; *Ibid.*; Jennifer Verma et autres, *Priorités en matière des services de santé au Canada*, 2014.

163 *Ibid.*;

164 Toshiko Kaneda, *Health care challenges for developing countries with aging populations*, Population Reference Bureau, avril 2006.

165 *Plan nacional de cuidados 2016-2020,* Junta Nacional ce Cuidados, 2015.

l'expérience et des styles de leadership qu'elles ont à offrir et ne peut pas garantir que ses dirigeants politiques sont les meilleurs au pays. Aussi, une participation accrue des femmes en politique pourrait améliorer le processus politique et les résultats du processus décisionnel. Des études indiquent que les femmes ont tendance à adopter plus souvent que les hommes certains styles de leadership et comportements efficaces; ainsi, leur participation accrue en politique pourrait apporter une plus grande diversité dans les approches et les perspectives et serait avantageuse pour le Canada[166].

Les femmes représentent plus de 50 pour cent de la population canadienne, mais ne représentent que 25 pour cent de ses dirigeants politiques à tous les ordres du gouvernement, dans l'ensemble du pays[167]. Bien que ce pourcentage global soit inférieur à l'objectif de 30 pour cent des Nations Unies, qui représente le pourcentage minimal de femmes dirigeantes jugé nécessaire pour atteindre la masse critique dont nous avons besoin pour influencer la culture politique et les politiques, le Canada peut être fier des progrès réalisés à cet égard[168]. La Colombie-Britannique, le Labrador, Terre-Neuve et le Yukon ont déjà atteint l'objectif de 30 pour cent et le Québec s'en rapproche.

Cependant, les femmes sont encore largement sous-représentées en termes absolus à tous les échelons politiques. À l'échelle fédérale, le pourcentage global de femmes au Sénat et à la Chambre des communes n'est que de 29 pour cent, soit moins du tiers. Le Cabinet nommé par le gouvernement fédéral en 2015 était le premier à être équilibré en matière de représentation hommes-femmes, mais les femmes siégeant à la Chambre des communes, élues comme députées, ne représentent que 26 pour cent de tous les membres. La représentation des femmes dans les comités du Cabinet et de la Chambre des communes demeure également faible[169]. Dans les provinces et les territoires, 28 pour cent des représentants politiques sont des femmes[170]. À l'échelon municipal, 27 pour cent des politiciens sont des femmes, comparativement à 21 pour cent en 2006[171].

L'une des principales raisons pour lesquelles moins de femmes occupent des postes de direction politique est que moins d'entre elles se présentent comme candidates aux élections. Aux élections fédérales de 2015, par exemple, moins de 30 pour cent des candidats étaient des femmes[172]. On ne sait pas clairement pour quelles raisons les femmes ne se présentent pas aux élections. Les études sur les préférences des électeurs canadiens n'ont révélé aucun préjugé fondé sur la discrimination sexuelle[173]. Il pourrait être fondamental de déterminer pourquoi les femmes sont réticentes à se présenter aux élections au moment où le Canada commence à aborder cette question.

---

166 Alice Eagly, Mary Johannesen-Schmidt et Marloes van Engen, « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles », *Psychological Bulletin*, volume 129, numéro 4, 2003; Alice H. Eagly et Mary Johannesen-Schmidt, « The leadership styles of women and men », *Journal of Social Issues,* volume 57, numéro 4, 2001*;* Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications, third edition,* The Free Press, 1990; Bernard M. Bass et Bruce J. Avilo, « Developing transformational leadership: 1992 and Beyond », *Journal of European Industrial Training,* volume 14, numéro 5, 1990; *Women Matter 2*: *Female leadership, a competitive edge for the future*, McKinsey & Compagnie, 2008; David Coletto, *Finding parity: Canadian opinions about women in politics*, Abacus Data, 6 mars 2017.

167 *Population féminine*, Statistique Canada, rapport 89-503-x, en cours. Les 25 pour cent renvoient à la Chambre des communes, au Sénat, à l'assemblée législative provinciale, aux maires et aux conseils municipaux en date du 1er juillet 2014.

168 Programme de travail de la réunion du groupe d'experts du 24 au 27 octobre 2015, Division de la promotion de la femme, Département des affaires économiques et sociales, 2015.

169 Jennifer Ditchburn, *'Because it's 2015': Trudeau forms Canada's 1st gender-balanced Cabinet*, CBC News, 4 novembre 2015.

170 *Chefs et position des partis*, Parlement du Canada, 3 janvier 2017, www.lop.parl.gc.ca/.

171 *Femmes dans les gouvernements locaux*, Fédération canadienne des municipalités, 1er mai 2015, www.fcm.ca/. Les pourcentages représentent le maire et les conseillers; *Femmes dans les gouvernements locaux : La cible : 30 pour cent d'ici à 2026*, Fédération canadienne des municipalités, février 2012.

172 *Candidates aux élections générales – 1921 à aujourd'hui*, Parlement du Canada, 19 octobre 2015, www.lop.parl.gc.ca/; *Liste des candidats pour la 42e élection générale*, Élections Canada, 10 octobre 2015, www.elections.ca/.

173 J.H. Black et L. Erickson, « Women candidates and voter bias: do women politicians need to be better? » *Electoral Studies*, volume 22, numéro 1, mars 2003; Elizabeth Goodyear-Grant, « Who votes for women candidates and why? Evidence from recent elections », dans *Voting Behaviour in Canada*, Cameron Anderson et Laura Stephenson (éd.), University of British Columbia Press, 2010; *Ibid.*; Brenda O'Neill, *Unpacking gender's role in Political Representation in Canada*, 2015.

Initiatives à examiner

Un certain nombre d'initiatives pourraient contribuer à susciter l'intérêt des femmes pour la politique à différentes étapes de leur vie. Les parents, les établissements d'enseignement, les partis politiques et les décideurs, les médias et d'autres intervenants pourraient envisager les options suivantes pour accélérer l'évolution du milieu politique et encourager les femmes à se porter candidates.

Les parents, les enseignants et d'autres intervenants pourraient discuter d'éventuelles carrières en politique avec les jeunes femmes

Puisque les études suggèrent que l'ambition politique peut se développer au cours de la petite enfance, les principales personnes influentes auprès des jeunes filles pourraient faire une importante différence en leur faisant découvrir la politique et en suscitant leur intérêt dans ce domaine.

Selon une étude menée aux États-Unis chez plus de 2 100 étudiants au collégial, les femmes sont beaucoup moins intéressées par les carrières politiques que les hommes. Les hommes sont deux fois plus susceptibles que les femmes d'avoir envisagé de se présenter aux élections « à de nombreuses reprises », alors que les femmes étaient de 20 points de pourcentage plus susceptibles que les hommes de « ne l'avoir jamais envisagé »[174]. Une étude similaire menée au Canada a également révélé que les femmes étaient moins susceptibles que les hommes d'envisager de se présenter à une élection; les résultats étaient de 15 et 28 pour cent, respectivement[175].

Cette étude et d'autres études ont également révélé qu'une sensibilisation précoce à la politique de la part des parents a une forte influence sur l'intérêt futur de leurs filles pour la politique. Une étude menée aux États-Unis a révélé que l'encouragement des parents occupe une place importante chez de nombreuses femmes qui pourraient envisager de se présenter à une élection. Cette même étude a également révélé que les répondants féminins avaient été moins encouragés par leurs parents, enseignants et amis à envisager une carrière politique que les répondants masculins. Une étude canadienne a confirmé l'importance de l'influence des parents, concluant qu'une mère engagée sur le plan politique peut exercer une influence particulièrement forte sur sa fille[176]. Les auteurs de l'étude ont recommandé aux parents de discuter avec leurs filles de la possibilité d'envisager une carrière politique. Ces discussions pourraient inciter les jeunes femmes à choisir de meilleurs parcours pédagogiques afin d'accéder à ce type de carrière.

Les enseignants pourraient également jouer un rôle plus actif dans la promotion des carrières politiques auprès de leurs étudiantes, par exemple en les encourageant à participer à des activités parascolaires pertinentes telles que des conférences publiques, des débats et un modèle des Nations Unies.

Les institutions d'enseignement supérieur pourraient créer des programmes pour encourager les femmes à s'engager dans des activités politiques et les préparer à faire campagne

Les études montrent que les femmes sont moins susceptibles que les hommes de s'engager dans des activités politiques et semblent estimer qu'elles ne sont pas suffisamment qualifiées pour se porter candidates. Tout d'abord, les femmes ont tendance à moins participer aux activités politiques. Selon une étude menée aux États-Unis, les étudiantes sont moins susceptibles de suivre des cours de sciences politiques, de se porter candidates à des postes de l'association étudiante et de discuter de politique avec leurs amis[177]. Pourtant, ce sont ces activités qui contribuent à susciter l'intérêt des étudiantes et à les encourager à aspirer à un poste d'élue. Une étude canadienne a également révélé que les femmes ont tendance à être

---

[174] Jennifer Lawless and Richard Fox, *Girls just wanna not run: The gender gap in young Americans' political ambition*, Women and Politics Institute, mars 2013.

[175] Bruce Anderson et David Coletto, *Politics anyone?*, communiqué de presse, Abacus Data, abacusdata.ca/.

[176] Elisabeth Gidengil, Brenda O'Neill et Lisa Young, *Her mother's daughter? The influence of childhood socialization on women's political engagement*, Journal of Women, Politics & Policy, volume 31, numéro 4, 2010.

[177] *Ibid.*; Jennifer Lawless et Richard Fox, *Girls just wanna not run*, mars 2013.

moins exposées au monde politique, ce qui expliquerait aussi qu'elles sont moins susceptibles d'envisager une carrière politique[178]. Aussi, l'étude américaine a révélé que les femmes estimaient qu'elles n'étaient pas assez qualifiées pour se présenter en politique.

Les établissements postsecondaires peuvent réduire ces écarts en créant sur le campus des programmes visant à susciter l'intérêt et à accroître la confiance des femmes dans les activités politiques. Cette initiative pourrait miser sur le recrutement, l'association étudiante ou l'inscription à des cours de sciences politiques. Les associations étudiantes et les facultés pourraient contribuer à trouver des façons d'accroître la participation des femmes aux discussions dans les cours et de leur permettre de se forger une opinion politique et de participer aux activités politiques. Elles pourraient également envisager d'offrir des programmes d'éducation en politique qui augmenteraient la confiance des femmes et les encourageraient à envisager et à planifier une carrière politique. Par exemple, la Yale Law School offre un programme d'été d'une semaine qui prépare les femmes à se présenter aux élections[179].

Les partis politiques pourraient activement recruter des femmes pour être candidates dans des circonscriptions clés

Le nombre total de femmes présentées par les partis politiques n'a pas encore atteint la parité. Lors des élections fédérales de 2015, les candidats étaient majoritairement des hommes, tous partis politiques confondus. Le taux de femmes candidates chez les néo-démocrates était de 43 pour cent, alors qu'il était de 40 pour cent au Parti Vert, de 31 pour cent chez les libéraux et de 19 pour cent chez les conservateurs[180]. Certains partis tentent de résoudre ce problème. Par exemple, les néo-démocrates ont mis sur pied un Conseil des femmes qui favorise l'égalité entre les sexes au sein du parti, et le Parti libéral s'était fixé comme objectif de présenter au moins 33 pour cent de candidates aux élections fédérales de 2015[181]. L'établissement de cibles concrètes et mesurables s'est révélé être une méthode efficace pour augmenter la représentation féminine[182]. En Europe, parmi les dix pays qui ont une représentation féminine de plus de 30 pour cent dans les parlements nationaux, huit ont adopté une loi ou établi des quotas pour les partis[183].

Le Canada pourrait examiner des moyens de réduire les écarts entre les sexes dans les candidatures. La Commission du droit du Canada a suggéré que le « système uninominal majoritaire à un tour » du Canada pourrait inciter les partis politiques à désigner les candidats qu'ils croient être les plus susceptibles de gagner. Ce système aurait tendance à décourager la nomination de femmes et de minorités[184]. D'autres études sur l'inégalité entre les sexes dans la politique canadienne ont également révélé que les femmes sont désignées de manière disproportionnée dans des circonscriptions traditionnellement gagnées par un autre parti, ce qui fait qu'il leur est encore plus difficile de se faire élire[185]. Comme nous l'avons indiqué, les électeurs canadiens n'ont pas de préjugés sexistes quand vient le temps de voter. En principe donc, si les partis choisissaient d'examiner les deux modèles que nous avons abordés et de désigner des candidates dans des circonscriptions plus faciles à gagner, on pourrait observer un nombre plus élevé de femmes élues et une représentation féminine plus élevée au sein du Cabinet et de la Chambre des communes.

---

178 *Ibid.*; Brenda O'Neill, *Unpacking gender's role*, été 2015; Elisabeth Gidengil et coll., *Citizens*, University of British Columbia Press, 2004.

179 *Women's Campaign School at Yale University*, Yale University, www.wcsyale.org/.

180 *Ibid.*; *Women candidates in elections*, 19 octobre 2015; *Ibid.*; *Candidates for the 42nd election*, 19 octobre 2015.

181 Conseil des femmes, Nouveau parti démocrate du Canada, conseildesfemmes.npd.ca//; Femmes candidates, Parti libéral du Canada, https://nwlc-clfn.liberal.ca/fr.

182 *Women in the workplace: By the numbers*, McKinsey & Compagnie et Lean In, 2015.

183 Lenita Freidenvall et Drude Dahlerup, *Electoral gender quotas and their implementation in Europe*, Directorate-General for Internal Policies, European Parliament, 2013; Ibid. *The power of parity in the United Kingdom*, McKinsey Global Institute, septembre 2016.

184 *Un vote qui compte : la réforme électorale au Canada*, Commission du droit du Canada, 2004; Erin Virgint, Les systèmes électoraux et la représentation des femmes, Parlement du Canada, https://lop.parl.ca/.

185 Melanee Thomas et Marc André Bodet, « Sacrificial lambs, women candidates, and district competitiveness in Canada », *Electoral Studies*, volume 32, numéro 1, mars 2013.

Les médias pourraient publier des statistiques et des histoires sur les modèles féminins en politique

Les médias pourraient jouer un rôle important dans l'avancement de l'égalité des femmes en politique. Beaucoup de Canadiens ignorent les disparités actuelles entre les sexes. La majorité des répondants interrogés dans une étude menée par Abacus Data et Equal Voice estiment que le Canada a un nombre suffisant de femmes politiciennes, ou trop, malgré les preuves du contraire[186].

La recherche a également trouvé une différence fondée sur le sexe dans la façon dont les médias dépeignent souvent les politiciens. La couverture médiatique des femmes politiciennes tend à se concentrer sur des sujets superflus comme leur apparence plutôt que sur des préoccupations politiques pertinentes. De telles représentations distrayantes et potentiellement nuisibles peuvent minimiser l'impact que ces femmes ont sur la politique et le pays[187]. Ils peuvent également contribuer à la réticence des femmes à envisager une carrière politique. Les Canadiens interrogés ont trouvé difficile de nommer des modèles de femmes canadiennes en politique[188].

Si les médias pouvaient sensibiliser le public au déséquilibre entre les hommes et les femmes en politique, souligner les réalisations des femmes politiciennes et promouvoir un environnement inclusif qui permette de faire entendre les voix politiques des femmes, cela pourrait stimuler l'égalité entre les sexes en politique en incitant les jeunes filles et les femmes à intégrer ce domaine.

Les gouvernements pourraient créer une culture d'inclusion dans les milieux politiques en mettant en place des mesures favorisant l'équilibre entre le travail et la vie privée et un climat de sécurité

La Fédération canadienne des municipalités a constaté que les responsabilités familiales empêchaient les femmes d'être plus impliquées en politique municipale. Elle a recommandé que les conseils adoptent plusieurs initiatives, y compris la fourniture de services de garde accessibles, la modification des horaires pour répondre aux besoins de la famille et le subventionnement des frais de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées[189]. Tous les niveaux de gouvernement au Canada pourraient bénéficier de telles initiatives, ce qui pourrait également encourager davantage de femmes à envisager de se présenter à une élection.

Il a fréquemment été question de la sécurité des femmes occupant des postes politiques au cours des dernières années, après que plusieurs femmes députées et membres d'une assemblée législative aient déclaré avoir été victimes de sexisme, d'intimidation ou de harcèlement. Après avoir suspendu deux députés pour « faute personnelle grave », la Chambre des communes a mis en place une politique visant à lutter contre le harcèlement sexuel parmi les députés, à l'automne 2015[190]. Auparavant, aucun code de conduite ou procédure n'était en place pour traiter de telles allégations[191]. D'autres bureaux gouvernementaux, comme en Nouvelle-Écosse, emboîtent le pas, et certains continuent également d'offrir une formation de sensibilisation aux caucus et aux employés[192]. D'autres

---

[186] David Coletto, « Finding parity: Canadian opinions about women in politics », Abacus Data, 6 mars 2017, abacusdata.ca/.

[187] Sylvia B. Bashevkin. « Women, power, politics: The hidden story of Canada's unfinished democracy », Oxford University Press, 2009; « 50pour cent population, 25pour cent representation. Why the parliamentary gender gap? » CBC News, octobre 2015, www.cbc.ca/.

[188] *Ibid.*, David Coletto, « Finding parity: Canadian opinions », 6 mars 2017.

[189] *Ibid.*, *Women in local government*, février 2012.

[190] « Déclaration du chef à propos des allégations de faute personnelle commise par des députés libéraux », Parti Libéral du Canada, 5 novembre 2014, www.liberal.ca/; « Déclaration du chef du Parti Libéral du Canada, Justin Trudeau, à propos d'allégations concernant deux députés » Parti Libéral du Canada, 19 mars 2015, www.liberal.ca/.

[191] « Judy Foote says no process in place for MP harassment allegations », CBC News, 6 novembre 2014; « Liberal MPs Scott Andrews, Massimo Pacetti suspended from caucus pending harassment allegations », CBC News, 5 novembre 2014.

[192] *Nova Scotia House of Assembly policy on the prevention and resolution of harassment and resolution in the workplace (policy)*, Chambre d'assemblée de la Nouvelle-Écosse, 19 mai 2016; Keith Leslie, « At least two Liberal MPs have been accused of sexual harassment in past three years, Ontario premier reveals » *National Post,* 3 mai 2016; *Ibid.*, « Statement by Justin Trudeau on allegations », 19 mars 2015.

évaluations seront nécessaires pour déterminer si cette formation est efficace pour créer un environnement de travail sécuritaire pour l'ensemble des dirigeants politiques canadiens et de leur personnel.

5. COMBATTRE LES PRÉJUGÉS À L'ÉGARD DES FEMMES ET REDÉFINIR LES NORMES SOCIALES

Les recherches ont démontré que les normes et les attitudes sociales sous-jacentes à l'égard de l'égalité entre les sexes sont des facteurs cruciaux des résultats en matière d'égalité. Les analyses de l'Enquête sur les valeurs mondiales du MGI et les données de l'OCDE ont révélé un lien étroit entre les attitudes qui limitent le potentiel des femmes et les résultats réels en matière d'égalité entre les sexes dans un pays donné[193].

Au Canada, les jeunes et les adultes conviennent généralement que l'égalité entre les sexes est importante, mais des préjugés inconscients ont émergé à l'examen des croyances concernant les rôles et les comportements. Un sondage réalisé par la publication Plan Canada en 2011 a constaté que plus de 90 pour cent des jeunes Canadiens adhèrent au principe de l'égalité entre les sexes. Quatre-vingt-onze pour cent des répondants ont déclaré qu'ils croyaient que l'égalité entre les sexes était bonne pour les garçons et les filles, 96 pour cent, que les filles devraient avoir les mêmes chances et les mêmes droits que les garçons lorsqu'elles font leurs choix dans la vie, et 95 pour cent, que les deux parents devraient partager également la responsabilité de s'occuper de leurs enfants. Cependant, les résultats étaient mitigés quand il était question des rôles réels de chacun. Quarante-huit pour cent des jeunes répondants ont déclaré qu'ils croyaient que les hommes devraient être responsables de gagner le revenu et de subvenir aux besoins de la famille, et 31 pour cent des garçons ont déclaré que le rôle le plus important des femmes est de s'occuper des tâches ménagères et de cuisiner pour la famille. Les attitudes de la population adulte reflètent celles des jeunes répondants, avec 43 pour cent d'accord avec l'opinion selon laquelle les hommes étaient responsables de subvenir aux besoins financiers, et 24 pour cent que les femmes sont principalement responsables de la gestion des tâches ménagères[194].

Les attitudes sociales des Canadiens vis-à-vis des femmes, du travail et de la vie familiale sont demeurées largement identiques depuis 20 ans. En conséquence, le Canada est en retard par rapport à un certain nombre d'autres pays sur ce front. Le programme de l'Enquête sociale internationale a révélé que les Canadiens ne sont que légèrement en désaccord avec les énoncés suivants : «Un enfant d'âge préscolaire est susceptible de souffrir si sa mère travaille »; et « Dans l'ensemble, la vie familiale souffre lorsque la femme a un emploi à temps plein ». Ces réponses n'ont pas changé entre 1994 et 2013, période où les réponses d'autres pays sont passées à des niveaux de désaccord plus forts avec ces énoncés. Ce sont notamment le Royaume-Uni, la Norvège, la Pologne et le Japon. Au début, ces pays avaient des niveaux d'accord plus élevés que le Canada avec ces énoncés, mais ces niveaux sont maintenant beaucoup plus faibles[195].

Initiatives à examiner

L'évolution des attitudes et des normes est un défi formidable qui prendra beaucoup de temps pour être relevé, mais il est essentiel que le Canada atteigne ses objectifs d'égalité entre les sexes.

Les parents, les enseignants et les organismes à but non lucratif pourraient offrir des programmes et lancer des campagnes pour aider les jeunes filles et les garçons à corriger les attitudes et les préjugés à l'égard des femmes

Les préjugés et les normes fondées sur le sexe se forgent au début de la vie. Selon les recherches, à l'âge de six ans, les filles sont déjà moins susceptibles que les garçons de croire que les personnes de leur sexe sont « vraiment, vraiment intelligentes[196] ». Au cours de leur adolescence, les définitions des rôles fondés sur le sexe par les filles et les garçons reflètent celles de la population adulte[197].

---

193 *Ibid.*, *The power of parity in the United Kingdom*, McKinsey Global Institute, septembre 2016.

194 « Canadian youth perceptions on gender roles and inequalities », document de discussion de Plan International sur l'initiative « Because I am a girl », 2011.

195 *Family and changing gender roles*, Carleton University, 2013.

196 Lin Bian, Sarah-Jane Leslie, and Andrei Cimpian, « Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests », *Science,* volume 355, numéro 6323, janvier 2017.

197 *Ibid.*, *Family and changing gender roles*, Carleton University, 2013.

Les parents, les enseignants et les organismes sans but lucratif pourraient jouer un rôle clé dans l'éducation des jeunes filles et des garçons au sujet des préjugés et de la correction des influences qui contribuent à favoriser ces préjugés. Le Royaume-Uni a de nombreux exemples de programmes et de campagnes qui ont été fructueuses. Par exemple, la campagne « Let Toys Be Toys », lancée par un groupe de parents, invite les principaux détaillants à supprimer l'étiquetage sexospécifique des jouets. Deux ans plus tard, l'utilisation des indications « pour filles » et « pour garçons » sur les jouets dans les magasins a diminué de 60 pour cent, et l'utilisation des catégories « pour filles » et « pour garçons » pour les jouets sur les sites Web a diminué de 46 pour cent[198]. Le syndicat National Union of Teachers du Royaume-Uni collabore avec des enseignants des écoles primaires pour les aider à remettre en question leurs stéréotypes concernant les possibilités professionnelles et sociales; le syndicat offre des documents et des forums de discussion[199]. Son initiative « Great Men » fait participer les jeunes garçons âgés de 12 à 18 ans à des ateliers qui traitent des stéréotypes sexistes et des comportements associés[200]. Le Canada pourrait envisager de lancer des efforts de formation et de lobbying similaires qui soulignent l'importance de fournir une formation précoce sur les stéréotypes féminins et masculins.

Les médias peuvent accroître la visibilité des femmes et éliminer les préjugés dans leurs représentations des femmes et des filles

Les médias pourraient utiliser leur immense pouvoir pour aider à refaçonner les normes fondées sur le sexe qui imprègnent la société canadienne, en examinant d'abord leur propre performance. Les effets négatifs de la sous-représentation et de la fausse représentation des femmes dans les médias ont été largement démontrés par les recherches. Cela peut nuire à l'estime de soi, introduire et renforcer les stéréotypes fondés sur le sexe et faire ressortir le manque de modèles féminins positifs[201].

Les femmes canadiennes sont nettement sous-représentées dans les médias. La recherche a révélé que les femmes ne représentent que 32 pour cent des Canadiens cités dans les médias nationaux imprimés et radiotélédiffusés. La catégorie politique est la seule dans laquelle ce pourcentage s'aligne sur la représentation des femmes dans la vie réelle. Dans toutes les autres catégories professionnelles, les femmes sont sous-représentées par rapport à la répartition de l'emploi par sexe[202]. L'organisme à but non lucratif Informed Opinions a commencé à traiter ce problème en élaborant une base de données appelée ExpertWomen. La base de données répertorie les invitées, les conférencières et les expertes canadiennes qui ont fait des interventions publiques et qui sont disponibles pour en faire d'autres[203].

La fausse représentation dans les médias dépeint et renforce souvent les stéréotypes féminins et masculins. On y présente des images déformées de ce qui est socialement acceptable quant à la façon dont les gens devraient avoir l'air, réfléchir et agir, ce qui peut renforcer les stéréotypes sexistes problématiques chez les jeunes garçons et les jeunes filles[204]. Au Canada, Media Action a créé le projet REPRESENT, un forum multiplateforme qui combine des contenus provenant de nombreux Canadiens et qui les utilise pour améliorer la représentation des femmes[205].

Les journalistes et les médias pourraient commencer à aborder ces problèmes en s'efforçant activement d'accroître leur représentation des femmes dans leurs médias et en s'engageant à éliminer les représentations des femmes reflétant des préjugés. Tous les Canadiens, y compris les médias, pourraient également envisager de commencer à utiliser des plateformes telles que ExpertWomen et REPRESENT.

---

198 « About the campaign », Let Toys be Toys, lettoysbetoys.org.uk/.

199 *It's child's play: Challenging stereotypes through reading,* National Union of Teachers, 2014.

200 « Engaging boys: disrupting gender stereotypes » Great Men, www.great-men.org/.

201 Julia T. Wood, « Gendered media: The influence of media on views of gender », dans *Gendered lives: Communication, gender, and culture* par Julia T. Wood, Cengage Learning, 2008; Marika Morris, *Gender of sources used in major Canadian media*, Informed Opinions, 2016.

202 *Ibid.*, Marika Morris, *Gender of sources*, 2016.

203 « Featured experts », ExpertWomen as part of Informed Opinions, expertwomen.ca/.

204 *Ibid.*, Julia T. Wood, « Gendered media: Its influence on views of gender », 2008.

205 « REPRESENT. About », The REPRESENT. Project, https://representmedia.wordpress.com/.

Les entreprises pourraient entreprendre des efforts de relations publiques et de publicité qui remettent en cause les préjugés

Un grand nombre de sociétés croient qu'elles ont l'obligation sociale de faire de la publicité de façon responsable et de contribuer à favoriser un impact social positif, ce qui contribue à forger une image positive de l'entreprise et à renforcer ses relations avec les consommateurs. De même, un grand nombre d'organismes ont abordé les préjugés dans leurs publicités et leurs canaux associés. Les entreprises canadiennes pourraient examiner la façon dont elles peuvent utiliser leurs publicités pour éroder les stéréotypes et promouvoir l'égalité entre les sexes. Des exemples existent déjà. Par exemple, Unilever a lancé l'effort #unstereotype par lequel elle a supprimé les représentations stéréotypées de toutes ses publicités[206]. La marque Ariel India de P&G a lancé la campagne #sharetheload, qui souligne la division inégale des tâches ménagères en Inde et défie les pères et les maris de créer un foyer plus « égalitaire » en se chargeant de tâches ménagères, par exemple la lessive[207]. Pantene, de P&G, a également publié une vidéo d'étude de cas intitulée « Labels Against Women » qui met en évidence les différences entre les mots utilisés pour décrire un homme et une femme au travail lorsqu'ils affichent les mêmes comportements. La vidéo a recueilli plus de 200 millions de commentaires, ce qui souligne le pouvoir des médias et des médias sociaux dans l'amplification des efforts d'égalité entre les sexes[208].

•••

Promouvoir l'égalité entre les sexes au Canada représente une possibilité économique de l'ordre de 150 milliards de dollars. Trois leviers économiques peuvent permettre que cela se produise : l'amélioration de la participation des femmes à la vie active, l'accès des femmes aux secteurs à forte productivité et l'augmentation du nombre d'heures travaillées par les femmes. Pour actionner ces leviers, il faudra établir les priorités dans quelques secteurs clés d'inégalité élevée entre les sexes. Les entreprises ont un rôle important à jouer pour attirer, retenir et faire avancer les femmes dans le bassin de talents de l'entreprise. De la même manière, tous les intervenants ont également la responsabilité d'améliorer l'égalité entre les sexes dans l'économie et la société, en éliminant les obstacles à l'égard des femmes participant dans les domaines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques (STGM), en permettant à plus de femmes de devenir des entrepreneures, en réduisant les inégalités entre les sexes dans les services de garde d'enfants et autres activités non rémunérées, en accroissant la représentation des femmes en politique et, le plus important, en entreprenant la tâche ardue consistant à réduire les préjugés à l'égard des femmes et à redéfinir les normes sociales. Un engagement aux plus hauts échelons de la hiérarchie, la mobilisation des femmes et des hommes, la création de partenariats, la mise en commun des ressources et le suivi des résultats seront les facteurs clés de la réussite. Par l'engagement et la persévérance, le Canada peut redynamiser la croissance économique et construire une nation plus forte en faisant avancer l'égalité des femmes.

---

[206] « How #UNSTEREOTYPE aims to change the way we see gender », Unilever, www.unilever.com/.

[207] « P&G's Ariel launches #SHARETHELOAD campaign to shine light on inequality in household gender roles », P&G, https://jobs.pgcareers.com/.

[208] Jillian Richardson, « 5 ad campaigns that shatter gender stereotypes », Contently, 9 octobre 2015.

© Getty Images

ANNEXE

La présente annexe comprend trois sections qui décrivent en détail la méthode sur laquelle reposent les trois premiers chapitres :

- Chapitre 1 : Prendre la mesure du potentiel économique
- Chapitre 2 : Cartographier les écarts entre les sexes
- Chapitre 3 : Accroître la mixité dans le secteur privé

CHAPITRE 1 : PRENDRE LA MESURE DU POTENTIEL ÉCONOMIQUE

McKinsey a établi un modèle lié à l'offre qui permet d'estimer les retombées économiques atteignables si l'écart entre l'activité des hommes et des femmes sur les marchés du travail du Canada et de ses provinces était comblé. Nous couvrons les dix provinces, mais nous excluons les territoires en raison de l'insuffisance de données ventilées selon le sexe. Le modèle permet d'établir des estimations et des prévisions quant à la contribution en valeur ajoutée brute (VAB) des femmes et des hommes au cours de la période d'ici 2026 pour les dix provinces couvertes dans l'analyse[209].

Le modèle permet de calculer la VAB en utilisant cinq intrants, chacun d'eux étant estimé selon le sexe :

VAB =
population en âge de travailler
X
taux d'activité sur le marché du travail
X
taux d'emploi
X
taux d'équivalents temps plein
X
productivité du travail par équivalent temps plein employé

La population en âge de travailler comprend les personnes âgées de 15 ans et plus. Le taux d'activité sur le marché du travail est le pourcentage de la population en âge de travailler qui occupe ou cherche un emploi rémunérateur. Le taux d'emploi est déterminé par le nombre de personnes employées divisé par le nombre de personnes dans la population active. Le taux d'équivalents temps plein est le rapport entre le nombre d'employés équivalents temps plein et le nombre total d'employés. La productivité du travail par employé équivalent temps plein est la productivité de chaque employé équivalent temps plein.

Approche globale

Facteurs de différence dans la VAB générée par les hommes et par les femmes. Le modèle rend compte des différences entre les contributions des hommes et des femmes à la VAB en fonction de trois dimensions : les taux d'activité sur le marché du travail, les heures travaillées et la répartition des emplois parmi 15 sous-secteurs de l'économie qui sont généralement utilisés par Statistique Canada à des fins de rapport. Cette catégorisation regroupe les 20 sous-secteurs du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) à deux chiffres sous 15 secteurs, selon des thèmes. Par exemple, elle combine le commerce de gros et le commerce de détail dans un même secteur.

[209] Nous avons choisi la VAB parce que nous avons pu compter sur des prévisions consensuelles externes provenant d'IHS Markit pour créer un scénario de base pour les prochaines étapes. La VAB a aussi été choisie en raison du fait qu'à notre connaissance, il n'existe pas de prévisions du produit intérieur brut (PIB) par secteur pour la période qui s'étend jusqu'en 2026. Nous avons comparé les prévisions de la VAB aux prévisions du PIB pour 2024 et nous avons constaté qu'elles divergent d'un à deux points de pourcentage. Par conséquent, nous croyons que la VAB est une bonne indicatrice du PIB.

Les 15 sous-secteurs utilisés sont les suivants : agriculture, foresterie, pêche, exploitation minière, exploitation de carrières, pétrole et gaz; services publics; construction; fabrication; commerce de gros et de détail; transport et entreposage; finances, assurances, immobilier, location et location à bail; services professionnels, scientifiques et techniques; services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien; services pédagogiques; soins de santé et aide sociale; information, culture et récréation; hébergement et restauration; autres services (sauf l'administration publique); administration publique. Nous présumons qu'il n'y a aucune incidence sur la productivité qui découle des différents rôles que jouent les hommes et les femmes au sein des entreprises ou de la taille des entreprises qui emploient des hommes et des femmes.

Incidence de second ordre sur la VAB. Nous n'incluons aucune incidence de second ordre provenant de la participation des femmes, y compris la consommation accrue par ces dernières, ni aucun ralentissement de la productivité en raison de changements dans l'offre de main-d'œuvre par rapport au capital.

Résumé de l'approche et des sources de données

Population active. Afin d'estimer la population active totale de chaque province, nous calculons sa population en âge de travailler et son taux d'activité sur le marché du travail de façon distincte pour six cohortes composées des deux sexes et trois cohortes d'âges : de 15 à 24 ans, de 25 à 54 ans et de 55 ans et plus. Pour tous les scénarios, la population en âge de travailler provient des projections démographiques de Statistique Canada par groupe d'âge (tableau du Système canadien d'information socioéconomique [CANSIM] 051-0001). Le taux d'activité historique de la population active provient de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada (tableau CANSIM 282-0002).

Emploi équivalent temps plein. Nous appliquons d'abord le taux d'emploi de chaque province à son offre globale de travail prévue. Le taux d'emploi pour les périodes historiques provient de l'analyse de l'emploi par sexe de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada (tableau CANSIM 282-0002). Nous utilisons ces données pour calculer la répartition de l'emploi selon le sexe. Afin de convertir l'emploi selon le sexe en équivalents temps plein, nous utilisons les résultats de l'Enquête sur le population active de Statistique Canada pour les heures travaillées dans une semaine à l'emploi principal (tableau CANSIM 282-0028). Plus précisément, nous utilisons les variables ci-après pour convertir l'emploi équivalent temps plein :

- Emploi selon la répartition temps plein et temps partiel selon le sexe
- Heures moyennes totales travaillées par les hommes et les femmes employés à temps partiel et à temps plein.

Nous présumons que les heures travaillées hebdomadairement par les hommes et les femmes ne varient pas selon le secteur.

Productivité du travail. Nous estimons la productivité du travail de chaque province par employé équivalent temps plein pour les hommes et les femmes à l'aide d'un calcul en deux étapes :

- D'abord, nous calculons la productivité moyenne de chaque province par secteur en utilisant la VAB provenant d'IHS World Industry Service et les données sur l'emploi de Statistique Canada.
- Ensuite, nous estimons la productivité globale des hommes et des femmes pour toutes les provinces grâce à une pondération de la productivité sectorielle selon la part d'emploi équivalent temps plein au sein d'un secteur pour chaque sexe. Dans la plupart des provinces, la productivité est plus faible pour les femmes que pour les hommes (mesurée au moyen de la VAB par travailleur), parce que les femmes sont concentrées de manière disproportionnée dans des secteurs à faible productivité, tels que l'éducation et les services de vente de détail.

Nous présumons que la productivité des hommes et des femmes au sein du même sous-secteur (par exemple, éducation, fabrication, commerce de gros et commerce de détail) est la même et que toute variation dans la productivité moyenne parmi les hommes et les femmes au niveau provincial est attribuable à la composition sectorielle de leur emploi.

Hypothèses prévisionnelles

McKinsey a modélisé trois scénarios pour calculer les possibilités économiques découlant du resserrement de l'écart entre les sexes en 2026.

- Le premier scénario est une prévision fondée sur le statu quo de la VAB, selon les données d'IHS World Industry Service et de Statistiques Canada, visant à établir un niveau de croissance de base. Nous complétons ces estimations de la VAB avec des données historiques afin d'obtenir des prévisions ventilées selon le sexe.

- Le deuxième est un scénario du « plein potentiel » qui décrit les possibilités maximales de VAB découlant de l'atteinte de la parité complète entre les sexes pour chaque province en ce qui concerne les diverses dimensions comprises dans notre modèle.

- Le troisième est un scénario du « meilleur au Canada » qui décrit les possibilités de VAB de chaque province si celle-ci resserrait l'écart entre les sexes pour émuler le meilleur taux historique parmi toutes les provinces.

Nous avons utilisé les prévisions démographiques de Statistique Canada pour toutes les projections, et nous avons complété ces prévisions par des projections linéaires de la participation historique de la population active et des taux d'emploi.

Scénario fondé sur le statu quo

Dans le scénario fondé sur le statu quo, nous calculons les données détaillées sur la répartition de l'offre de travail selon le sexe et selon les taux de croissance au cours des dix dernières années, en veillant à ce qu'elles respectent quelques contraintes globales. En détail :

- Nous estimons d'abord le taux de participation de la population active en 2026 selon le groupe d'âge et le sexe, en fonction de son taux de croissance annuel composé entre 2006 et 2016. Nous appliquons ensuite les trois contraintes suivantes : le taux d'activité sur le marché du travail ne dépasse pas 100 pour cent pour toute cohorte donnée; pour chaque cohorte d'âges, le taux d'activité des femmes ne dépasse pas celui des hommes; le taux d'activité des personnes âgées de 55 ans et plus de chaque province demeure égal ou inférieur à celui des personnes âgées de 25 à 54 ans pour cette province.

- En ce qui concerne le taux d'emploi et le pourcentage d'heures travaillées, nous utilisons les données provinciales historiques sur l'emploi de Statistique Canada selon le sexe, et nous les projetons dans l'avenir de façon linéaire.

- Nous augmentons la productivité relative des femmes équivalentes temps plein au taux de dix ans pour chaque province. La productivité relative des femmes de certaines provinces s'est accrue au cours de la période, tandis que celle d'autres provinces a diminué, la croissance globale moyenne étant quasi nulle. Cette hypothèse est conforme à l'analyse des données historiques du rapport global de 2015 du McKinsey Global Institute (MGI), intitulé *The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth*, qui témoigne de changements minimes ou inexistants pour la plupart des pays de notre échantillon au cours de la période de 2005 à 2015.

- Afin d'établir le scénario fondé sur le statu quo, nous prenons les prévisions de la VAB d'IHS World Industry Service tel qu'indiqué et nous élaborons un modèle pour déterminer les hypothèses sous-jacentes concernant la population active. Nous estimons la répartition future de l'emploi par secteur et par sexe en nous fondant sur les tendances historiques de la période de dix ans la plus récente. Nous appliquons ensuite la productivité globale relative par sexe aux estimations de l'emploi.

Scénario de plein potentiel

Le scénario de plein potentiel évalue les possibilités totales que combler les écarts entre les sexes aurait sur le taux d'activité sur le marché du travail, le taux d'emploi, les heures travaillées et la composition sectorielle. Les intrants relatifs aux hommes dans la VAB demeurent constants à des niveaux de statu quo en 2026. Nous calculons les intrants relatifs aux femmes de façon à ce qu'ils soient équivalents à ceux des hommes en 2026 : l'écart dans les taux d'activité de chaque groupe d'âge, l'écart dans les taux d'emploi, l'écart dans les heures

travaillées et les écarts dans la productivité relative entre les hommes et les femmes au sein de l'industrie et des secteurs de service sont complètement comblés.

Scénario du meilleur au Canada

Ce scénario évalue les possibilités de VAB de chaque province si celle-ci comblait l'écart entre les sexes au meilleur taux historique d'amélioration atteint par une province.

En ce qui concerne le taux d'activité sur le marché du travail, nous faisons correspondre le taux historique d'amélioration le plus rapide pour les provinces : il s'agit ici du Québec pour le groupe d'âge de 15 à 24 ans, de la Nouvelle-Écosse pour le groupe des 25 à 54 ans et de la Colombie-Britannique pour celui des 55 ans et plus. Pour ce qui est des heures travaillées, nous faisons aussi correspondre les meilleurs taux historiques améliorés : ceux-ci sont observés en Nouvelle-Écosse pour les cohortes de 15 à 24 ans et de 55 ans et plus, et au Manitoba pour la cohorte d'âge de forte activité.

Une exception est prévue pour la mesure de la productivité, lorsqu'il y a une grande variabilité parmi les provinces et lorsque de nombreuses provinces ont vu leur productivité diminuer au cours des dix dernières années. Pour cette mesure, au lieu de faire correspondre au taux observé le plus rapide de croissance de la productivité relative (observé à Terre-Neuve), nous avons choisi d'étalonner par rapport au Nouveau-Brunswick, la troisième province en importance sur le plan de la croissance. Nous avons fait ce choix parce que nous observons que le taux de productivité relative de départ de Terre-Neuve est faible (66 pour cent comparativement à une moyenne de 87 pour cent), et qu'elle doit sa croissance à une diminution de la productivité des hommes plutôt qu'à une augmentation de la productivité des femmes. En revanche, le Nouveau-Brunswick a un taux moyen de productivité relative des femmes (87 pour cent) en 2006 et une productivité accrue des hommes et des femmes au cours de la période observée. La croissance de la productivité est attribuable à une augmentation de la production économique globale, ainsi qu'à une part changeante de femmes au sein du secteur.

Le scénario présume que, pour chaque province et chaque intrant, le taux de croissance chez les hommes est constant à des niveaux de statu quo, mais le taux de croissance chez les femmes est égal aux taux de croissance chez les hommes plus le meilleur taux de convergence au Canada entre les niveaux de parité entre les hommes et les femmes. Le taux de convergence est calculé comme étant la différence entre la croissance du taux d'activité des femmes sur le marché du travail et la croissance du taux d'activité des hommes. Le taux de convergence est plafonné pour chaque province de façon à ce que l'intrant lié à la VAB des femmes ne l'emporte pas sur l'intrant lié à la VAB des hommes en 2026. Nous appliquons la même méthode pour calculer le taux de convergence des heures travaillées. Toutefois, nous calculons le taux de convergence de la productivité en nous fondant uniquement sur la variation dans la répartition des emplois des hommes et des femmes dans les 15 sous-secteurs examinés, et non comme conséquence de toute variation dans la productivité sous-jacente de chacun de ces secteurs – cela est représenté de façon indépendante dans les prévisions de la productivité.

Dans ce scénario, nous avons modélisé en utilisant le taux de progrès vers le resserrement de l'écart entre les sexes pour les trois leviers, à savoir le taux d'activité sur le marché du travail, les heures travaillées et la composition sectorielle. Vous avons aussi exécuté le modèle en utilisant la valeur de la meilleure province actuelle au Canada et nous avons obtenu des résultats similaires. Toutefois, nous n'utilisons pas la valeur réelle la meilleure au Canada, en raison de la forte variabilité dans la productivité entre les meilleures et les pires provinces sur le plan du rendement.

Conséquences des scénarios sur la structure globale de la VAB

Nous analysons l'incidence du resserrement de l'écart entre les sexes sur la structure globale de l'économie et la création d'emplois nécessaire pour offrir des débouchés aux femmes supplémentaires arrivant sur le marché du travail. Pour toutes les provinces, cela représente une expansion de la VAB du secteur des services découlant de l'augmentation de l'emploi dans les services et d'un déplacement de l'emploi des femmes vers des emplois plus productifs au sein du secteur des services. Cela correspond à la création d'environ 600 000 emplois supplémentaires dans le cadre du scénario du meilleur au Canada par

rapport au scénario fondé sur le statu quo. Ce chiffre équivaut à la différence entre le taux prévu d'activité sur le marché du travail du scénario fondé sur le statu quo et celui du scénario du meilleur au Canada.

CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIER LES ÉCARTS ENTRE LES SEXES

Nous avons utilisé 15 indicateurs pour aider à déterminer la position du Canada sur l'égalité entre les sexes. Bon nombre de ceux-ci étaient des versions identiques ou adaptées des indicateurs du rapport de recherche global 2015 du MGI, intitulé The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth. La présente section décrit la façon dont les indicateurs utilisés dans cette analyse se comparent à ceux du rapport global du MGI. Elle précise aussi les formules, les sources et les définitions des seuils de plages des indicateurs.

Comparaison des indicateurs utilisés dans le rapport global du MGI et dans le présent rapport

Bon nombre des indicateurs (neuf, ou 60 pour cent) sont semblables ou identiques à ceux utilisés dans le rapport global du MGI. Les six autres ont été ajoutés parce qu'ils sont pertinents pour le Canada (six autres encore ont été éliminés parce qu'ils n'étaient pas pertinents ou parce que les données n'étaient pas disponibles) (Figure A1).

Figure A1

Comparaison des indicateurs utilisés par le rapport mondial du MGI et ce rapport

Catégorie	Indicateurs
Indicateurs semblables ou identiques L'indicateur pour le Canada est le même ou est semblable à l'indicateur mondial	▪ Activité sur le marché du travail ▪ Écart salarial (semblable à écart salarial perçu pour un travail similaire) ▪ Postes de direction (semblable à postes de direction et de gestion) ▪ Travail non rémunéré ▪ Éducation supérieure (semblable à éducation) ▪ Littératie financière (semblable à inclusion financière) ▪ Mortalité maternelle ▪ Représentation politique ▪ Violence contre les femmes
Nouveaux indicateurs Des indicateurs spécifiques au Canada ont été ajoutés	▪ Heures travaillées ▪ Emplois en STGM ▪ Entrepreneuriat ▪ Éducation en STGM ▪ Grossesse chez les adolescentes ▪ Monoparentalité
Indicateurs retirés Certains indicateurs mondiaux ont été retirés en raison de leur manque de pertinence dans le contexte canadien	▪ Emplois professionnels et techniques ▪ Besoin non satisfait de planification familiale ▪ Inclusion numérique ▪ Protection juridique ▪ Rapport des sexes à la naissance ▪ Mariage d'enfants

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

Indicateurs semblables ou identiques

Afin de choisir ses indicateurs, le MGI a passé en revue une multitude de chartes mondiales et d'énoncés de principes, a examiné les indicateurs que d'autres indices bien établis utilisaient pour mesurer l'égalité entre les sexes et a effectué des analyses des composants et des facteurs principaux qui ont permis de recenser des groupes naturels de variables. Nous avons adapté les indicateurs pertinents pour le Canada en passant en revue la littérature universitaire, en tenant des discussions avec des experts canadiens sur le Canada et en évaluant la mesure dans laquelle les indicateurs supplémentaires provenant des rapports des États-Unis et du Royaume-Uni seraient applicables au Canada.

Les neuf indicateurs qui sont identiques ou semblables à ceux du rapport global du MGI sont les suivants :

- Le **taux d'activité sur le marché du travail** mesure les taux de participation de la population active à la main-d'œuvre selon le sexe et est identique à l'indicateur utilisé dans le rapport global.

- L'**écart salarial** est utilisé comme approximation de l'indicateur de « l'écart salarial perçu pour un travail similaire » utilisé dans le rapport global. Le Canada manque de données relatives au concept « à travail égal, salaire égal », en particulier aux niveaux géographiques granulaires. Par conséquent, nous calculons l'écart salarial en calculant la moyenne simple des rapports femmes-hommes pour le taux médian de salaire horaire des travailleurs à temps plein pour chaque profession. Il s'agit de la meilleure approche possible que nous avons pu cerner afin de mesurer l'écart salarial tout en tenant compte de facteurs tels que les heures travaillées et la composition sectorielle. Il s'agit aussi de la méthode de calcul utilisée par Statistique Canada.

- Nous croyons que cette méthode tient compte de l'incidence que d'autres facteurs peuvent avoir sur l'écart salarial. Ces facteurs pourraient comprendre les heures relatives travaillées par les hommes et les femmes et la répartition sectorielle de l'emploi pour les hommes et les femmes. Toutefois, cette méthode n'élimine pas les facteurs tels que la différence dans les rôles occupés par les hommes et les femmes dans une catégorie professionnelle.

- Les **postes de direction** sont un sous-ensemble de l'indicateur des « postes de leadership et de direction » utilisé dans le rapport global. Bien que l'indicateur global comprenne les législateurs, les cadres supérieurs et les gestionnaires, l'indicateur canadien porte sur ceux qui occupent un poste de direction.

- Le **travail non rémunéré** mesure la quantité d'heures consacrées aux soins des enfants, aux soins des aînés ou autres adultes, et aux tâches ménagères. Cet indicateur est identique à celui utilisé dans le rapport global.

- L'**éducation supérieure** mesure le nombre de personnes de chaque sexe qui ont obtenu un diplôme d'études postsecondaires ou plus. L'éducation supérieure est l'une des trois composantes de l'indicateur composite « éducation » du rapport global. Nous avons jugé les deux autres, soit l'« alphabétisation » et l'« éducation secondaire », moins pertinents pour le Canada et ses pairs. Les rapports des États-Unis et du Royaume-Uni ont adopté la même approche.

- La **littératie financière** remplace l'indicateur de l'« inclusion financière » du rapport global. L'indicateur global est un composé du taux de titulaires de compte à une institution financière, des emprunts auprès d'une institution financière au cours des 12 derniers mois et de l'utilisation de téléphones mobiles pour envoyer de l'argent. L'indicateur de littératie financière du Canada porte sur la différence dans le niveau de connaissances financières entre les hommes et les femmes. La décision d'utiliser cet indicateur a été motivée par des considérations concernant la qualité des données et la pertinence de l'indicateur dans le contexte canadien;

- La **mortalité maternelle** mesure le nombre de décès dus à des causes liées à l'accouchement. Il s'agit de décès causés par la grossesse, l'accouchement et la puerpéralité. Cet indicateur est identique à celui du rapport global.

- La **représentation politique** est une version adaptée de l'indicateur de la « représentation politique » du rapport global. L'indicateur global est un composé de la représentation des femmes dans les postes parlementaires et ministériels, tandis que celui du Canada comprend les postes du Sénat et de la Chambre des communes, ainsi que les postes législatifs au sein des provinces et des territoires.

- La **violence contre les femmes** est une version modifiée de l'indicateur utilisé dans le rapport global. L'indicateur canadien va au-delà de la violence par des partenaires intimes

et examine tous les types d'agressions sexuelles, de vols et d'agressions physiques. La période qu'il couvre constitue une autre différence entre les deux indicateurs. L'indicateur global rend compte du pourcentage de femmes qui ont été victimes de violence à un moment ou un autre de leur vie, tandis que l'indicateur canadien fait rapport du pourcentage de femmes qui ont été victimes de violence au cours d'une période de 12 mois.

Bien que ces indicateurs doivent être semblables et comparables aux indicateurs globaux, de légères variations sont aussi susceptibles d'être présentes en raison des différences dans les sources de données.

Nouveaux indicateurs

Six indicateurs ont été ajoutés pour aider à saisir l'état de l'inégalité entre les sexes au Canada de façon plus exacte et plus complète.

- Les **heures travaillées** mesurent le temps de travail des hommes comparativement aux femmes et aident à évaluer et faire ressortir le fait que les femmes ont une présence accrue dans les emplois à temps partiel et travaillent moins d'heures que les hommes en général.

- Les **emplois en STGM** examinent le nombre de personnes qui travaillent dans le domaine des sciences, des technologies, du génie ou des mathématiques (STGM). Cet indicateur est pertinent à l'écart de productivité entre les femmes et les hommes.

- L'**entrepreneuriat** mesure le nombre de petites et de moyennes entreprises qui sont en majorité détenues par des hommes ou des femmes et fait ressortir le manque de participation des femmes dans ce segment qui aide à stimuler la croissance de l'économie.

- L'**éducation en STGM** mesure le nombre de personnes ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires en sciences, en technologies, en génie ou en mathématiques (STGM). Cet indicateur est choisi pour la même raison que l'indicateur des professions dans le domaine des STGM.

- La **grossesse chez les adolescentes** est définie comme étant la prévalence de l'accouchement chez les femmes âgées de 15 à 19 ans. Cet indicateur saisit les défis accrus des mères adolescentes en ce qui a trait à l'accès à l'éducation supérieure et à la contribution à l'économie. Il indique aussi l'absence de données démographiques clés sur les femmes de la population active.

- La **monoparentalité** mesure la proportion absolue de familles comprenant des enfants qui ont une femme à leur tête et reflète le fardeau disproportionné des soins prodigués aux enfants pour les mères monoparentales. Elle indique aussi l'effet de cette dynamique sur la population active, étant donné la difficulté accrue pour ces mères de travailler à l'extérieur du foyer par rapport à celle des mères appartenant à des ménages composés de deux parents.

Indicateurs retirés

Six indicateurs du rapport global ont été exclus du rapport canadien. Ceux-ci comprennent les suivants : les emplois professionnels et techniques, le besoin non satisfait de planification familiale, l'inclusion numérique, la protection juridique, les rapports des sexes à la naissance et le mariage d'enfants. Ils ont été exclus parce qu'ils sont moins pertinents pour le Canada. Premièrement, le Canada a atteint ou est près d'atteindre la pleine parité pour tous ces indicateurs. Deuxièmement, le Canada s'attend à voir peu de variation entre les provinces et territoires et les villes quant à ces dimensions. En ce qui concerne la protection juridique, par exemple, la base de données « Les Femmes, l'Entreprise et le Droit » du Groupe de la Banque mondiale indique que le Canada est l'un des rares pays où les dispositions juridiques s'appliquent également aux femmes et aux hommes, sans différences, et où toutes les dispositions pertinentes sont établies au niveau fédéral, de sorte qu'elles s'appliquent uniformément à l'ensemble des provinces et des territoires.

Formules et sources des indicateurs

La majorité des indicateurs utilisés dans le présent rapport mesurent la différence entre la situation des femmes et celle des hommes. Ils sont formulés en tant que rapports femmes-hommes ou hommes-femmes, selon qu'un chiffre désavantageux pour les femmes est inférieur ou supérieur à celui des hommes. Une note de 1 représente la pleine parité pour chacun de ces indicateurs.

En ce qui concerne les indicateurs qui s'appliquent seulement ou massivement aux femmes, tel que la grossesse chez les adolescentes, la mortalité maternelle, la monoparentalité et la violence contre les femmes, le rapport a utilisé le niveau absolu exprimé en tant que taux de prévalence en termes de pourcentage. Par exemple, la violence contre les femmes est présentée comme étant le nombre de femmes qui ont été victimes de violence en tant que pourcentage de la population totale des femmes.

Les données pour ces indicateurs proviennent de sources gouvernementales, comme les enquêtes statistiques exécutées par Statistique Canada (Figure A2).

Définitions des seuils de plages

Nous avons établi quatre seuils distincts pour l'inégalité entre les sexes pour chaque indicateur : faible, moyen, élevé et très élevé. Nous avons aussi utilisé un seuil absolu pour l'égalité à l'échelle des indicateurs, plutôt que des seuils relatifs pour chacun d'eux. Cette approche a aidé à assurer une évaluation objective de l'égalité. Les seuils ont été fondés sur l'indicateur de l'éducation, qui est un indicateur de base de l'égalité entre les sexes. La recherche globale du MGI l'a examiné à l'échelle de divers pays et a permis de constater que les écarts entre les sexes de pratiquement aucun pays ne s'élevaient à plus de 50 pour cent. Les écarts d'environ 15 pour cent des pays s'élevaient à plus de 25 pour cent, et les écarts d'environ 50 pour cent des pays, à moins de 5 pour cent. Tous les autres seuils utilisent celui-ci, sauf pour la violence contre les femmes, dont les seuils sont plus faibles en raison de sa gravité.

Nous avons eu recours à diverses méthodes pour quelques indicateurs dont les répartitions des données étaient différentes. La grossesse chez les adolescentes et la monoparentalité ont exigé l'utilisation de mesures absolues avec un seuil dérivé des seuils des 50e, 75e et 95e percentiles d'une plage de leurs notes globales respectives. Cette plage comprend les notes provenant de pays développés et en développement, ce qui permet de comparer les notes du Canada avec celles du reste du monde.

En ce qui concerne la mortalité maternelle, les seuils ont été déterminés par la répartition relative des rapports de mortalité maternelle à l'échelle des pays. Par exemple, une faible inégalité a un seuil de 10 décès par 100 000 naissances vivantes, selon les rapports de mortalité maternelle dans les pays très développés comme ceux de la Scandinavie. L'inégalité très élevée a un seuil de 200 décès par 100 000 naissances vivantes, parce que cela semblait être une rupture naturelle dans le rendement relatif des pays. Ces seuils sont les mêmes que ceux utilisés dans le rapport global.

Pour ce qui est de la violence contre les femmes, il nous semblait que la gravité de l'indicateur exigeait des seuils différents. Afin de refléter la gravité de cet indicateur, le seuil de l'inégalité extrême a été établi plus bas que pour l'indicateur éducationnel, à 33 pour cent ou une femme touchée sur trois.

CHAPITRE 3 : ACCROÎTRE LA MIXITÉ DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Nous avons administré et collecté les données primaires de trois sondages : un sondage sur le bassin de talents, un sondage sur les politiques et les programmes de ressources humaines (RH) et un sondage sur l'expérience vécue par les employés. Les deux premiers étaient obligatoires pour l'achèvement, le dernier était encouragé, mais facultatif.

Sondage sur le bassin de talents

Les données sur le bassin de talents sont fondées sur un sondage auprès de 69 entreprises partout au Canada, représentant 470 000 employés. McKinsey & Compagnie a administré le même sondage aux États-Unis et en Europe et a publié ces résultats dans la série *Women in the Workplace*, en partenariat avec LeanIn.Org, et dans la série *Women Matter*,

Figure A2

Vue d'ensemble des données : Indicateurs, formules et sources utilisés

Indicateur	Unité de mesure	Formule	Données aux niveaux national et des provinces/territoires		Données au niveau des régions métropolitaines de recensement (RMR)	
			Source	Année	Source	Année
Activité sur le marché du travail	Ratio F/H	% de femmes de 15 ans et plus sur le marché du travail vs hommes	Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0002	2016	Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0129	2016
Heures travaillées	Ratio F/H	Nombre moyen d'heures travaillées par semaine par les femmes de 15 ans et plus vs hommes	Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0022	2016	Statistique Canada, Enquête sur la population active, tabulation personnalisée	2016
Écart salarial	Ratio F/H	Moyenne du taux de salaire horaire médian par métier chez les femmes de 15 ans et plus vs hommes	Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0152	2016	n.d.	n.d.
Emplois en STGM	Ratio F/H	Nombre de femmes de 15 ans et plus occupant des emplois en STGM vs hommes	Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0142	2016	Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages (ENM) 2011, Profil de l'ENM pour les régions métropolitaines de recensement (RMR) et les agglomérations de recensement (AR)	2011
Postes de direction	Ratio F/H	Nombre de femmes de 15 ans et plus occupant des postes de direction vs hommes	Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0142	2016	Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages (ENM) 2011, Profil de l'ENM pour les régions métropolitaines de recensement (RMR) et les agglomérations de recensement (AR)	2011
Entrepreneuriat	Ratio F/H	Nombre de PME majoritairement détenues par des femmes vs hommes	Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014	2014	Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014	2014
Travail non rémunéré	Ratio F/H	Nombre d'heures consacrées au travail non rémunéré par les hommes vs femmes	Statistique Canada, Recensement de la population 2006, catalogue no. 97-559-XCB2006006	2006	Statistique Canada, Recensement de la population 2006, catalogue no. 97-559-XCB2006006	2006
Éducation supérieure	Ratio F/H	Nombre de femmes de 15 ans et plus ayant un baccalauréat vs hommes	Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0004	2016	Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages (ENM) 2011, Profil de l'ENM pour les régions métropolitaines de recensement (RMR) et les agglomérations de recensement (AR)	2011

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

Figure A3

Vue d'ensemble des données : Indicateurs, formules et sources utilisés

Indicateur	Unité de mesure	Formule	Données aux niveaux national et des provinces/territoires		Données au niveau des régions métropolitaines de recensement (RMR)	
			Source	Année	Source	Année
Éducation en STGM	Ratio F/H	Nombre de femmes ayant un diplôme post-secondaire en STGM vs hommes	Statistique Canada, Système d'information sur les étudiants postsecondaires, tableau CANSIM 477-0030	2014	Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages (ENM) 2011, Profil de l'ENM pour les régions métropolitaines de recensement (RMR) et les agglomérations de recensement (AR)	2011
Littératie financière	Ratio F/H	Note moyenne au questionnaire financier - femmes vs hommes	Statistique Canada, Enquête canadienne sur les capacités financières, 2014, tabulation personnalisée	2014	n.d.	n.d.
Grossesse chez les adolescentes	Naissances par 1 000 femmes	Nombre de naissances par 1 000 femmes âgées entre 15 et 19 ans	Statistique Canada, Statistique de l'état civil – Base de données sur les naissances, tableau CANSIM 102-4503; Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires, tableau CANSIM 051-0001	2013	n.d.	n.d.
Mortalité maternelle	Décès par 100 000 naissances vivantes	Nombre de décès annuels causés par les grossesses, les naissances et la puerpéralité par 100 000 naissances vivantes	Statistique Canada, Statistique de l'état civil – Base de données sur les décès, tableau CANSIM 102-0552; Base de données sur les naissances, tableau CANSIM 051-0013	2012	n.d.	n.d.
Monoparentalité	% de familles avec enfants	Nombre de familles monoparentales avec enfants ayant à leur tête une femme vs nombre total de familles avec enfants	Statistique Canada, Estimations annuelles du revenu des familles de recensement et des particuliers, tableau CANSIM 111-0011	2014	Statistique Canada, Estimations annuelles du revenu des familles de recensement et des particuliers, tableau CANSIM 111-0011	2014
Représentation politique	Ratio F/H	*Analyse aux niveaux national et des provinces et territoires :* Nombre de femmes vs hommes dans des postes législatifs dans les parlements fédéral et provinciaux-territoriaux *Analyse au niveau des RMR :* Nombre de femmes vs hommes sur les conseils municipaux	Parlement du Canada, Représentation des femmes au sein de la politique fédérale et dans les législatures provinciales et territoriales du Canada	2017	Sites web des municipalités	2017
Violence contre les femmes	% de femmes de 15 ans et plus	Nombre de femmes de 15 ans et plus ayant rapporté elles-mêmes avoir été victimes d'un crime violent vs nombre total de femmes de 15 ans et plus	Statistique Canada, Enquête sociale générale – Victimisation 2014, tabulation personnalisée	2014	Statistique Canada, Enquête sociale générale – Victimisation 2014, tabulation personnalisée	2014

SOURCE : Analyse du McKinsey Global Institute

respectivement. Les données sur le bassin de talents comprennent la représentation actuelle des hommes et des femmes, du premier échelon à l'équipe de direction, la répartition des postes et des fonctions, ainsi que le nombre d'embauches, de promotions et d'employés qui ont quitté l'entreprise selon le sexe. En ce qui concerne le bassin de talents, les données de 2016 ont été utilisées pour 65 des entreprises et les données de 2015, pour quatre des entreprises.

Les taux de promotion et d'attrition ont été déterminés de façon indépendante pour les femmes et pour les hommes à chaque niveau. Les taux de promotion ont été calculés en divisant le nombre de promotions dans un niveau par le nombre d'employés de ce sexe au début de l'année dans le niveau inférieur. Les taux d'attrition ont été calculés en divisant le nombre de personnes de chaque sexe qui ont quitté l'entreprise à un niveau donné par le nombre d'employés de ce sexe dans ce niveau au début de l'année. Les effectifs de femmes et d'hommes au début de l'année ont été calculés en ajustant les effectifs de fin d'exercice en fonction de l'attribution, des promotions et des embauches durant l'année.

Les conclusions globales découlant de ces données ont été tirées en utilisant des moyennes à l'échelle des entreprises. En calculant les statistiques globales sur les bassins de talents, nous avons pris la moyenne des moyennes. Chaque entreprise a reçu une pondération égale afin d'éviter d'accorder trop d'importance aux résultats des plus importants employeurs.

Définition des niveaux

Les entreprises ont catégorisé leurs employés selon six niveaux en fonction de définitions normalisées. Les entreprises ayant plus ou moins de six niveaux ont été invitées à examiner trois éléments dans l'affectation des employés : la structure hiérarchique, le salaire et l'avancement. Les niveaux et les définitions sont les suivants :

- N1 – membres de la haute direction et présidents : chef de la direction et ses subordonnés directs ou les personnes responsables des opérations et de la rentabilité de l'entreprise;
- N2 – vice-présidents principaux : hauts dirigeants de l'organisation exerçant une importante supervision fonctionnelle ou d'unités opérationnelles;
- N3 – vice-présidents : dirigeants de l'organisation qui relèvent des vice-présidents principaux;
- N4 – gestionnaires ou directeurs principaux : gestionnaires expérimentés responsables de nombreuses équipes et de fonctions distinctes ou d'unités opérationnelles;
- N5 – gestionnaires : employés qui ont des responsabilités de gestion d'un magasin ou d'une équipe;
- N6 – contributeurs individuels : employés qui s'acquittent de tâches distinctes et qui participent à des équipes, en général dans un bureau ou un environnement organisationnel.

Pour certaines analyses, nous avons combiné les vice-présidents principaux (N2) et les membres de la haute direction et présidents (N1) en raison de l'insuffisance de données, puisque certaines entreprises n'avaient pas ou ne pouvaient pas fournir des données sur les deux niveaux.

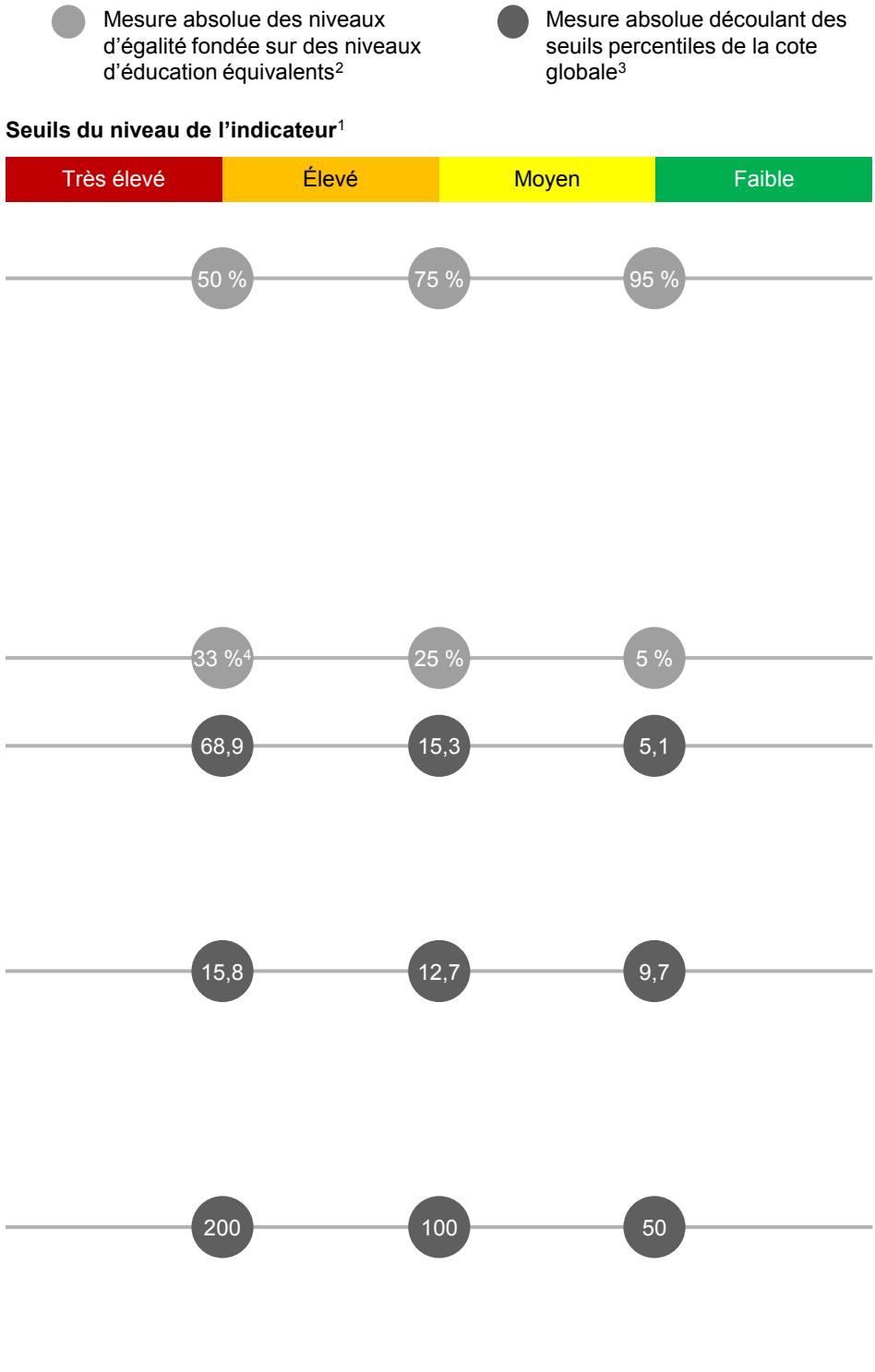
Sondage sur les politiques et les programmes de RH

Les données sur les politiques et les programmes sont fondées sur un sondage réalisé par les services des ressources humaines de 68 entreprises canadiennes, représentant 520 000 employés. Les données de 2015 et de 2016 ont été utilisées pour éclairer le sondage sur les politiques et les programmes des entreprises.

Des questions ont été posées sur une échelle de cinq points en vue de traiter la qualité de la mise en œuvre, et elles comprenaient des catégories telles que la culture organisationnelle, l'engagement envers la mixité, les indicateurs de la mixité, les programmes officiels à l'appui de l'avancement professionnel, ainsi que les politiques et les processus de RH.

Figure A4

Les résultats des indicateurs sont codés à l'aide de couleurs selon les seuils définis



1 Les niveaux d'éducation équivalents montrent que virtuellement aucun pays n'a d'écart éducationnel entre les sexes de plus de 50 %; 15 % des pays ont des écarts supérieurs à 25 %; 50 % des pays ont des écarts de moins de 5 %.
2 Calculée en prenant les 50e, 75e et 95e percentiles des taux globaux équivalents (c.-à-d., grossesse chez les adolescentes et monoparentalité).
3 Les indicateurs se situent entre 0 et 1, 0 représentant une parité hommes-femmes nulle et 1 une parité complète; p. ex., un ratio de 0,95 représente un écart de 5 % dans la parité hommes-femmes.
4 L'intensité de l'indicateur mérite un seuil différent (~33 %, selon les statistiques montrant qu'une femmes sur trois est touchée).

SOURCE : OCDE; OMS; Division des statistiques de l'ONU; analyse du McKinsey Global InstituteZ

Les notes moyennes des entreprises ont été examinées pour chaque question et les réponses ont aussi été analysées selon l'industrie.

Sondage sur l'expérience vécue par les employés

Les données sur l'expérience vécue par les employés sont fondées sur la recherche provenant de cinq entreprises canadiennes, représentant 3 318 employés – un taux de réponse moyen de 54 pour cent. Il est aussi important de noter que certaines entreprises ont inclus les employés travaillant au siège social seulement et n'ont pas diffusé le sondage aux employés sur le terrain. Deux des cinq entreprises sondées comprenaient aussi une majorité des répondants; par conséquent, afin d'éviter de fausser les résultats, une moyenne a été calculée pour chaque entreprise et une moyenne des moyennes a été calculée pour les cinq entreprises.

Le sondage lui-même consiste en 81 questions et vise à comprendre les expériences des femmes et des hommes à l'échelle des catégories, telles que la satisfaction au travail, l'avancement professionnel et la mixité dans l'ensemble de l'entreprise. Il se fonde sur le sondage Women in the Workplace 2016 mené auprès des employés, qui comprenait 39 entreprises et plus de 34 000 répondants.

Étant donné la petite taille de notre échantillon, il n'a pas été possible d'effectuer des tests de signification. Par conséquent, nous nous sommes fiés aux données provenant d'études antérieures portant sur les femmes en milieu de travail pour valider nos constatations. Nous avons aussi sondé 1 000 adultes canadiens, pondérés en fonction du recensement de 2011 pour être représentatifs du point de vue de l'âge, du sexe et de la région. Ce sondage a été utilisé pour continuer à valider nos constatations.

Grandes différences entre les groupes. De grandes différences entre les groupes sont signalées lorsqu'elles s'élèvent à au moins cinq points de pourcentage, ce qui optimise la probabilité que les différences soient d'une ampleur significative.

Entreprises participant au sondage

De petites et de grandes entreprises ont accepté de participer à l'étude en réponse à la sensibilisation et aux invitations lancées par McKinsey & Compagnie. Leur participation au sondage sur l'expérience vécue par les employés a été encouragée, mais demeurait facultative. La répartition industrielle des entreprises participantes aux sondages sur le bassin de talents et les ressources humaines est la suivante :

Industrielles – 5 participations au sondage sur le bassin de talents (5, au sondage sur les RH)

Construction et fabrication – 18 (17)

Vente de détail et produits de consommation – 6 (8)

Voyage, transport et logistique – 2 (2)

Médias et télécommunications – 5 (5)

Finances, assurances et immobilier – 11 (11)

Autres services – 17 (16)

Administration publique, éducation et soins de santé – 5 (4).

Couverture géographique

Le présent rapport couvre les constatations en lien avec le Canada seulement.

© Getty Images

RECHERCHE CONNEXE DU MGI ET DE MCKINSEY

The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth (septembre 2015)
Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes pourrait ajouter 12 mille milliards de dollars au PIB mondial d'ici 2025. Les secteurs public, privé et social devront prendre des mesures pour combler les écarts entre les sexes au travail et dans la société.

The power of parity: Advancing women's equality in India (novembre 2015)
Ce rapport explique comment le fait d'atteindre l'égalité hommes-femmes en Inde aurait un impact économique plus grand que dans toute autre région du monde—ajoutant 700 milliards de dollars au PIB du pays en 2025—mais des changements substantiels doivent être apportés.

The power of parity: Advancing women's equality in the United States (avril 2016)
Toutes les villes et États américains ont la possibilité d'accroître la parité entre hommes et femmes, ce qui pourrait ajouter 4,3 mille milliards de dollars à l'économie du pays en 2025.

Delivering the power of parity: Toward a more gender-equal society (mai 2016)
Investir dans un meilleur accès aux services essentiels et réduire l'écart dans les taux d'activité sur le marché du travail pourrait enrichir l'économie mondiale de manière considérable d'ici 2025.

The power of parity: Advancing women's equality in the United Kingdom (septembre 2016)
Combler l'écart entre hommes et femmes au Royaume-Uni pourrait ajouter des milliards de livres sterling au PIB du pays au cours de la prochaine décennie et ajouter 840 000 employées féminines au bassin de main-d'œuvre.

Women Matter
Depuis 2007, les études Women Matter de McKinsey ont exploré le rôle que jouent les femmes dans le milieu du travail à l'échelle mondiale, leurs expériences et leur impact dans les postes de haute direction et les avantages que retirent les entreprises de la parité entre les sexes.

www.mckinsey.com/mgi

Certains rapports du MGI sont disponibles en version électronique sur le site du MGI ou pour lecteurs numériques aux boutiques en ligne Amazon, Kindle et Apple.
On peut télécharger et écouter les baladodiffusions du MGI sur iTunes ou au www.mckinsey.com/mgi/publications/multimedia/

Toutes les images © Getty Images.

McKinsey Global Institute
Juin 2017
Tous droits réservés © McKinsey & Compagnie
www.mckinsey.com/mgi

@McKinsey_MGI
McKinseyGlobalInstitute